

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

**INTERFERÊNCIA DAS VIVÊNCIAS DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO
EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS
FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA.**

Dissertação de Mestrado

CÉLIA CRISTINA DE ALBUQUERQUE BANDEIRA

FLORIANÓPOLIS

2002

**INTERFERÊNCIA DAS VIVÊNCIAS DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO
EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS
FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTERFERÊNCIA DAS VIVÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO
PESSOAL NO EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS
FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA.**

Célia Cristina de Albuquerque Bandeira

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2002

Célia Cristina de Albuquerque Bandeira

**INTERFERÊNCIA DAS VIVÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO
PESSOAL NO EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS
FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
**Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal
de Santa Catarina

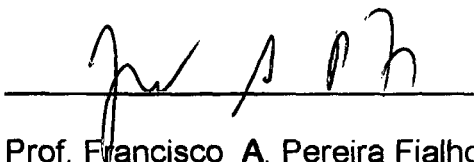
Florianópolis, 11 de março de 2002.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

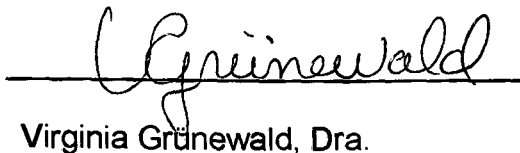
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Francisco A. Pereira Fialho, Dr.

Orientador



Virginia Grunewald, Dra.



Sônia Godoi Vieira, Dra.

Aos meus amores

Luiz Carlos, Taty, Paty, Nely e Leonardo,
pelo amor e apoio constante.

Agradecimentos:

Agradecimento Especial para a amiga Soraia Dornelles
a qual com seu estilo abundante de ver a vida, possibilitou a existência desse trabalho
ao acreditar em mim abrindo a porta da empresa , em 2000.

Ao meu companheiro de viagem, mestre, amigo e orientador Fialho,
obrigado por ter confiado em mim oferecendo-me
à oportunidade e a honra de ser sua orientanda.

Aos funcionários que possibilitaram momentos valiosos,
os quais eu pude crescer como profissional.
Obrigado também pelo carinho com
que sempre me trataram.

A Ângela, Anelise, Louise, minhas queridas amigas ,
que muito contribuem para a minha caminhada.

A querida e divertida amiga Virginia
que tanto me deu apoio técnico
como também emocional

**“Tornar-se consciente de ser humano
é uma aventura criativa: assistir ao crescimento
dessa consciência é uma criação cheia de aventura”.**

Joseph C. Zinker

Sumário

Lista de Figuras	vii
Listra de quadros	viii
Resumo	ix
Abstract	x
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 - Justificativa	3
1.2 – Questão da Pesquisa	13
1.3 - Objetivos	14
1.3.1 – Objetivo Geral	14
1.3.2 – Objetivos Específicos	14
1.4 - Limitações	15
1.5 – Estrutura do Trabalho	16
2 – CAMPO DO CONHECIMENTO	18
2.1 –Teoria de Campo	21
2.2 – Dinâmica de Grupo	37
2.3 – Gestalt-terapia	45
2.4 – Psicologia da Gestalt	54
2.5 – Desenvolvimento Pessoal	60
2.6 – Empreendedor Interno	62
3 –CAMPO DE APLICAÇÃO	69
3.1 – A organização Pesquisada	69
3.1.1- Dimensão Ideológica	70
3.1.2- Dimensão Psicossocial	71
3.1.3-Dimensão Material	71
3.1.4- Dimensão Política	72
3.2 – Participantes	73
4 - METODOLOGIA	74
4.1 – Natureza da Pesquisa	76
4.2 – Descrição de Métodos	83
4.3- Descrição dos instrumentos de avaliação	95
5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	96
6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	121
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
8 - ANEXOS	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desempenho de um papel	1
Figura 2 - Autodesenvolvimento	2
Figura 3 – Espaço Vital	24
Figura 4 – O Foco do Grupo	43
Figura 5- Exemplo de figura-fundo	57
Figura 6 – Exemplo da Lei da Semelhança	57
Figura 7- Exemplo da Lei da Proximidade	57
Figura 8 – Exemplo da Lei da Pregnância	58
Figura 9 – Exemplo da Lei do Fechamento	58
Figura 10 – Característica do Empreendedor	68
Figura 11 – Organograma do Grupo Ciência	72
Figura 12 – Processo do grupo de Desenvolvimento Pessoal	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - As 3 etapas das organizações no decorrer do século xx	5
QUADRO 2 - Cinco Pólos principais do homem	48
QUADRO 3- Atividades desenvolvidas junto aos funcionários no ano de 2000	73
QUADRO 4 - Atividades desenvolvidas junto aos funcionários no ano de 2001	73
QUADRO 5 - Planejamento do 1º encontro/2000	87
QUADRO 6 - Planejamento do 2º encontro/2000	88
QUADRO 7 - Planejamento do 3º encontro/2000	89
QUADRO 8 - Planejamento do 4º encontro/2000	90
QUADRO 9 - Planejamento do 5º encontro/2000	91
QUADRO 10 - Planejamento do 1º encontro/2001	92
QUADRO 11 - Planejamento do 2º encontro/2001	93
QUADRO 12 - Planejamento do 3º encontro/2001	94
QUADRO 13 - Levantamento das Expectativas/2000	103
QUADRO 14 - Levantamento das Necessidades/2000	105
QUADRO 15 - Avaliação do Ano 2000	108
QUADRO 16 - Questões fechadas / 2001	113
QUADRO 17 - Auto-avaliação do aumento do seu próprio conhecimento	119
QUADRO 18 - Resultado Geral dos Encontros	126

RESUMO

BANDEIRA, Albuquerque Célia Cristina INTERFERÊNCIAS DAS VIVÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA. 2002 Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Área de Concentração: Empreendedorismo .UFSC. Florianópolis.

O objetivo desse trabalho INTERFERÊNCIAS DAS VIVÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO EMPREENDEDORISMO INTERNO: CASO DOS FUNCIONÁRIOS DO GRUPO CIÊNCIA, desenvolveu-se a partir da seguinte hipótese: o Desenvolvimento Pessoal coloca em evidência a capacidade do homem gerir seus próprios recursos pessoais para enfrentar situações instáveis e imprevisíveis, proporcionando uma maior habilidade para o crescimento do empreendedorismo interno. É uma pesquisa qualitativa, norteada pelo modelo subjetivo-comprensivita, na investigação do estudo de caso dos funcionários do Grupo Ciência. O Grupo de Desenvolvimento Pessoal desenvolveu-se, por equipe, em cinco encontros no primeiro ano e três encontros no segundo ano, com uma semana de intervalo, e com quatro horas de duração cada . O processo de desenvolvimento pessoal ocorreu através de experimentos vivenciais seguidos de reflexões sobre o tema trabalhado. Encontra sua fundamentação teórica na abordagem gestáltica e na dinâmica de grupo. A temática abrangeu: autoconhecimento, comunicação, contato, visão de mundo , quebra de paradigma, respeito, responsabilidade, abertura para o outro. Apresentou como resultados, coletados através de entrevista estruturada e semi-estruturada a transformação de comportamentos e identificação de auto crescimento, bem como sugestões para que se dê continuidade ao projeto.

Palavras Chaves: Empreendedorismo interno, Desenvolvimento Pessoal , Dinâmica de Grupo.

ABSTRACT

BANDEIRA, Célia Cristina Albuquerque PERSONAL DEVELOPMENT EXPERIENCES INTERFERENCES IN INTRAPRENEUR: “GRUPO CIÊNCIA” EMPLOYEES CASE. 2002 Master Dissertation in Production Engineering – Focused Área: Intrapreneur. UFSC. Florianópolis

The goal of this work, **PERSONAL DEVELOPMENT EXPERIENCES INTERFERENCES IN INTRAPRENEUR: “GRUPO CIÊNCIA” EMPLOYEES CASE**, was developed from the following hypothesis: the Personal Development Group evidences men's capacity to manage their own personal resources, in order to face unstable and unpredictable situations, providing a bigger ability to the growth of the intrapreneur. It's a qualitative research, guided by the subjective-comprehensivist approach, in the inquiry of the case study of the “Grupo Ciência” employees. The Personal Development Group worked in teams, with five meetings in the first year and three meetings in the second year, with an one week interval and four hours lasting each meeting. The personal development process occurred through experiments followed by reflections about the worked theme. It founds theoretical embasement in the Gestaltic approach and in the group's dynamics. The thematic enclosed: self-knowledgement, communication, contact, world vision, paradigm breaking, respect, responsibility, opening to others. It presented as results, gathered through structured and semi-structured interviews, behaviors changes and self growth acknowledgement, as well as suggestions to the project continuity.

Key Words: Intrapreneur, Personal Development, Group's Dynamics .

1. INTRODUÇÃO

No início do ano 2000, por estar buscando a ISO 9002, o Grupo Ciência começou a investir em mais treinamento. Havia a necessidade de melhorar a qualidade de atendimento ao cliente externo. Procurou então uma psicoterapeuta gestaltista, para desenvolver um trabalho com o objetivo de melhorar o atendimento, inicialmente com a unidade de Palhoça. Nos encontros com a supervisora técnica, percebeu-se que o clima interno não era de uma equipe fluida e que existiam dificuldades na comunicação e que seria necessário um aprendizado de dentro do indivíduo para fora.

O treinamento possibilita o conhecimento vindo de uma outra pessoa: a que sabe, para a que não sabe. Sendo que esse tipo de conhecimento é esquecido após um certo tempo.

TREINAMENTO ➡ Regras de como atender bem o cliente

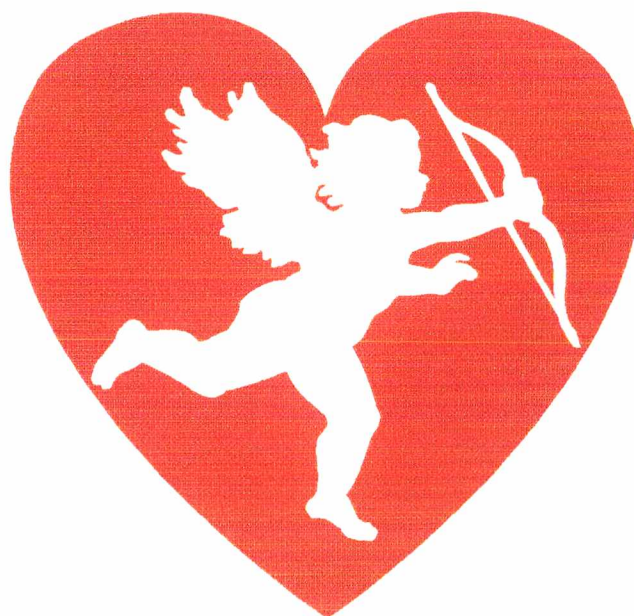
Figura 1: Desempenho de um papel



Surgiu, como consequência, uma proposta de capacitação de funcionários na área de desenvolvimento pessoal, sob o princípio de que, para se alcançar um bom atendimento ao cliente, precisa-se primeiro alcançar um bom atendimento ao funcionário para que ele se conheça (e aos seus limites), se ame, se respeite e melhore sua qualidade de vida, o que acarretará melhoras nas suas relações interpessoais, devido à ampliação da consciência de suas atitudes.



Figura 2: Autodesenvolvimento



1.1- Justificativa:

Olhando para a história da humanidade, percebemos que o ser humano vive em constantes transformações, que trazem consigo mudanças vitais em cada época e que ocorrem num processo gradual de mutação, até que aconteça a chamada mudança de paradigma¹.

Por volta dos anos 90, começa a Era da Informação, na qual o velho conceito mecanicista e simplificador, que explica linearmente os processos da realidade como causa e efeito unicausais, não responde mais à realidade existente, dando, então, início a um novo paradigma, sistêmico, integrador e complexo, para o qual a soma das partes é maior que o todo.

A tecnologia da informação provocou o nascimento da globalização, as organizações deixavam de ser locais para serem mundiais, aumentando assim a competitividade entre elas. Com a globalização, a estrutura organizacional tradicional tornou-se insuficiente para dotar as organizações com agilidade e mobilidade, necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de intensa mudança e oscilação.

Essa nova Era traz modificações nas formas de relacionamento dentro e fora das empresas. Nela, as pessoas constituem o bem mais valioso da

organização, pois são elas as responsáveis por desenvolverem as atividades e as interações dentro e fora da empresa. Isto significa que todos os recursos, tecnológicos, financeiros e materiais são subsistemas valiosos, entretanto, todos são dinamizados por pessoas.

Para que possamos entender com mais clareza e objetividade as três importantes etapas do processo que atravessou as organizações em apenas um século, vale analisar o quadro de Chiavenato (1990, pg.23) onde o autor evidencia as três etapas das organizações no decorrer do século XX. :

¹ Paradigma significa modelo segundo o Grande Dicionário Enciclopédico – Rideel.

Quadro 1: As três Etapas das organizações no decorrer do século XX

	INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	ERA DA INFORMAÇÃO
PERÍODO	1900-1950	1950-1990	Após 1990
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial, enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
MODO DE LIDAR COM AS PESSOAS	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos pro-ativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
DENOMINAÇÃO	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (1990, pg.23)

Kaufmann (1990, pg.3) justifica porquê as empresas modernas devem desenvolver a capacidade empreendedora de seus funcionários para crescerem com sucesso:

"O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora - isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico (...) A capacidade empreendedora de uma empresa é essencialmente uma função de sua capacidade de promover e assegurar uma atitude empreendedora por parte de seus colaboradores, e principalmente por parte de seus diretores e gerentes".

A atitude empreendedora é um agente de mudança, pois não se limita só ao conhecimento técnico, mas, principalmente, à inteligência emocional², à alta capacidade motivacional, de inter-relacionar, de comunicar, de criar, de intuir, ao poder de tomar iniciativa e decisões, como também de manter uma visão inovadora e abrangente das situações.

O empreendedor interno é um agente de mudança dentro da empresa, pois é dinâmico, gera idéias colocando-as em prática e tem uma grande habilidade

² Inteligência emocional- segundo Daniel Goleman (1999) é uma forma de inter-atuar com o mundo levando-se em conta os sentimentos; engloba habilidades tais como: controle dos impulsos, autoconsciência, motivação, entusiasmo, empatia, agilidade mental, etc.

para trabalhar em equipe. Dessa forma, alcança um enriquecimento nos processos internos das organizações em que atua.

Partindo do fato que compreender o ser humano sempre foi um grande desafio para a ciência, fica fácil entender porquê é difícil separar as organizações, que são complexos humanos, das pessoas e o limite de influência de uma sobre a outra. Para que se possa compreender uma pessoa, é necessário conhecer seus comportamentos, habilidades, experiências de vida e o nível de satisfação com a mesma.

O ser humano precisa ter satisfação naquilo que faz e isto só é conseguido quando se faz o que se gosta; quando se escolhe o que se quer fazer, obtendo-se uma remuneração condizente com a sua formação, sentindo-se reconhecido e satisfeito.

O comportamento do homem está ligado e influenciado por suas percepções subjetivas internas, cuja característica é a necessidade incessante de interação com o ambiente a sua volta. Sendo que, para a maioria, não ocorre essa opção de fazer escolhas profissionais e, o que acontece, é um horizonte limitante pela falta de formação e pela falta de oferta de trabalho, especialmente em nosso país. Para estes, o trabalho é visto apenas como uma fonte de salário, confirma Jalowitzki (2001, pg. 19):

“Fala-se muito em satisfação no trabalho, em procurar uma atividade que se encaixe com aquilo de que se gosta de fazer, só que a

realidade não reflete isso. Vivemos em dois tipos de Brasil. Um, que enaltece a capacitação e acena com a escolha do próprio trabalho, ocupação reconhecida com remuneração condizente e fonte geradora de satisfação. Outro, onde se encontra a maioria da chamada "faixa ativa", de pouca instrução, de horizontes limitados pela própria condição social e formação. Estes últimos procuram um local de trabalho, uma fonte geradora de retornos financeiros, e se dirigem para o "grupo social" que esteja de acordo com o que crêem ser as suas condições, condizente com o que pensam que podem desempenhar. Geralmente, ao escolher esse grupo, não entram, pelo menos num primeiro momento, as variáveis de busca de prazer e realização. (...) Em decorrência disso, quanto mais escassas as ofertas no mercado, mais as pessoas se deixam afetar pela insegurança, pela baixa auto-estima, menor o número de pessoas que se permitem pensar em trabalho como algo além do salário. (...) O binômio "trabalho e dever" se implanta com muito mais força que uma possível conotação "trabalho e prazer".

O foco desse estudo de caso é na gestão de pessoas, que são importantes recursos organizacionais, investigando-se a interferência das vivências de desenvolvimento pessoal no processo de "trabalho e prazer", nesta parte da população menos favorecida em termos de escolha.

A visão de homem e de mundo desse trabalho corresponde ao enfoque teórico de Desenvolvimento de Grupo de Will Schutz, da Abordagem Gestáltica que é baseada na filosofia Existencial e utiliza os princípios considerados existencialistas e fenomenológicos. Onde o ser humano é visto como um ser de possibilidades e que vive em relação com o seu meio.

Na teoria do conhecimento, a fenomenologia e o existencialismo são escolas que pertencem à doutrina da intuição, segundo Oliveira, (1997, pg. 55):

“a intuição é um modo de conhecimento que completa as demais espécies e modos de conhecimentos – sensível e racional. A intuição é uma função especial da mente humana, que age pelo pensamento, independentemente da pessoa ser ou não letrada”.

Buscando um desenvolvimento processual dos indivíduos como membros de equipe e procurando favorecer sua *awareness*³, isto é, redescobrimdo a sua própria tomada de consciência através do que verdadeiramente vivenciam, qualquer que seja esta vivência, o indivíduo pode descobrir e experienciar uma expressão de si mesmo, através do contato com suas emoções, sentimentos e desejos. Este processo procura criar condições necessárias para o crescimento e desenvolvimento, pois leva em consideração as necessidades, os objetivos e as características de cada indivíduo, do grupo e da organização, observando seu

³ awareness segundo Yontef (1998, pg. 9): “Awereness é uma forma de experienciar. É processo de estar em contato vigilante com o evento de maior importância no campo indivíduo/meio, com total suporte sensoriomotor, emocional, cognitivo e energético. O termo não foi traduzido uma vez que se tornou comum entre os profissionais de gestalt”.

espaço, tempo e contexto, isto é, seu campo. Segundo Moscovici (2001, pg.23) vemos que:

“o desenvolvimento de equipe pode ser concebido como uma transformação qualitativa do todo. Não se trata de uma simples mudança de procedimentos, técnicas ou nomenclatura. Trata-se de um processo que atinge fundo os sistemas pessoais e interpessoais, percepções, pensamentos, sentimentos e valores dos membros do grupo e da cultura grupal.”

Pensando no funcionamento da pessoa em seu ambiente, percebe-se combinações integrativas para a sua satisfação. A conscientização do comportamento, por parte de cada integrante de uma equipe abre possibilidades para um maior autoconhecimento, para uma comunicação mais assertiva e troca mais autêntica nas relações interpessoais. Jalowitzki (2001, pg.17):

“a maioria dos seres humanos vive, age e reage apenas a partir da constatação de qual impacto causa nos outros suas ações e reações, sem ter consciência de que pode fazer diferente ao se permitir uma análise e reflexão profunda de si, do quanto repetimos experiências, obtendo sempre os mesmos resultados, que podem ser satisfatórios ou não, construtivos ou deformadores.”

A qualidade dos conteúdos emocionais também interfere nas inter-relações, podendo aumentar ou diminuir a auto-estima de uma pessoa. Segundo Lhullier (2000, pg. 7): “quando a pessoa se torna mais capaz de se afirmar e de fazer

coisas por iniciativa própria, ela reduz apreciavelmente sua ansiedade ou tensão e aumenta seu senso de valor como pessoa.”

Cada grupo é composto por diferentes pessoas que trazem diferentes histórias de vida: a criança se prende aos pais e a outras pessoas significativas em sua vida, cresce pedindo apoio e aprovação direta ou indireta; mesmo quando já é capaz de tomar decisões próprias. Ela é fruto de seus relacionamentos⁴: família, escola, grupos sociais, políticos e religiosos, faz parte de uma geração. Procura atingir objetivos, cumprir metas além de suas características individuais que refletem um fator diferencial de potencial humano dentro do grupo de trabalho.

Para que o grupo possa crescer e se desenvolver pessoal e profissionalmente não pode se massificar e tampouco se individualizar, é preciso que ocorra um equilíbrio no sistema, onde cada participante possa assegurar sua personalidade singular sempre que necessário e ao mesmo tempo dividir com os outros membros o esforço cooperativo para resultados conjuntos. Para que esse equilíbrio ocorra é necessário diálogo e troca afetiva entre os membros do grupo. Martim Burber (1979) explica que toda relação se processa no diálogo entre duas ou mais pessoas e consagra a singularidade do indivíduo dentro do contexto do relacional, porque todo diálogo é feito através do contato⁵.

⁴ Mas não é totalmente determinada por eles.

⁵ Contato segundo Ribeiro(1994) é o processo que permite a relação acontecer e acontecer em duplo aspecto, aproximando e separando as pessoas umas das outras. É a experiência na fronteira entre o Eu e o Outro.

Chiavenato (1999, pg.17): fala das diferenças humanas e do seu atual papel na organização:

“Profundamente diferentes entre si, dotados de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.”

O conflito, a tensão entre os interesses individuais, acontece com frequência, pois somos seres diferenciados e influenciamos na qualidade do viver saudável numa equipe de trabalho.

Trabalhando-se o conteúdo emocional das relações, provavelmente diminuirão os obstáculos do dia-a-dia, que se não são resolvidos podem levar a desdobramentos imprevisíveis, inclusive podendo aumentar, à medida que esta *gestalten*⁶ não for fechada, isto é, resolvida. Quando o clima organizacional fica muito denso, se faz necessário a presença de um terceiro para exercer o papel de intermediário. Moscovici (2001, pg. 53) esclarece:

“... o papel do consultor interno é difícil e ingrato. Sua competência técnica fica obscurecida, muitas vezes pelo fato de ser um igual (...). Fatores psicológicos - e não técnicos - preconizam a colaboração do

consultor externo com maior impacto para o sucesso (...) A imagem de um profissional competente, livre das injunções políticas da empresa, tem um efeito facilitador”.

1.2 - Questões da Pesquisa:

1.2.1- Como cursos de capacitação vivencial, voltados ao desenvolvimento pessoal, interferem no aumento da capacidade empreendedora interna (*intrapreneur*)⁷ dos funcionários do Grupo Ciência?

1.2.2 - O Desenvolvimento Pessoal coloca em evidência a capacidade do homem gerir seus próprios recursos pessoais para enfrentar situações instáveis e imprevisíveis, proporcionando uma maior habilidade para o crescimento do empreendedorismo interno?

⁶ *Gestalten* é o plural de *gestalt* que é uma palavra alemã cujo significado é forma, configuração. A tradução não tem um equivalente preciso para o português.

⁷ *intrapreneur* sua tradução é empreendedor interno ou intraempreendedor.

1.3 - Objetivos:

1.3.1- Objetivo geral:

1.3.1.1- Investigar a interferência das vivências de desenvolvimento pessoal feita com os funcionários do Grupo Ciência.

1.3.1.2- Verificar o tipo de transformação ocorrida nos membros do grupo.

1.3.2- Objetivos Específicos:

1.3.2.1- Aumentar o desempenho profissional dos funcionários do Grupo Ciência.

1.3.2.2- Proporcionar maior satisfação no relacionamento interpessoal entre os funcionários e as chefias.

1.3.2.3- Habilitar os funcionários, para dialogar em diversos níveis hierárquicos dentro da empresa.

1.3.2.4- Desenvolver a habilidade entre funcionários e chefias de se ouvirem.

1.3.2.5- Possibilitar o empreendedorismo interno – *intrapreneur*.

1.4- Limitações:

1.4.1- O reduzido número de encontros por equipe reduz um maior aprofundamento dos temas trabalhados.

1.4.2- A rotatividade dos estagiários⁸, em alguns setores, dificulta a formação como grupo.

1.4.3- Os locais de alguns encontros eram inadequados em: tamanho, privacidade e conforto.

⁸ Existe um convênio com uma escola técnica de enfermagem, para estágio na clínica.

1.5- Estrutura do trabalho:

A primeira parte, capítulo um, contém a justificativa, as questões que desencadearam a pesquisa, com seus objetivos gerais e específicos, e algumas de suas limitações. Esta parte apresenta um panorama do que será trabalhado, qual a linha de pesquisa e qual a visão de homem e de mundo em que esta está pautada.

No capítulo dois, campo do conhecimento, são apresentados conceitos teóricos do homem em relação com seu meio.

No capítulo três, apresenta-se o local onde foi feita a pesquisa, como o Grupo Ciência nasceu, como está constituído atualmente e qual é a sua visão política e social.

Os encontros foram realizados nas próprias dependências do Grupo Ciência.

O capítulo quatro apresenta a metodologia utilizada e a descrição do método empregado. Neste estudo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, por entender que esta possibilita uma investigação mais objetiva da subjetividade das pessoas.

No capítulo quinto foi feita uma análise dos resultados encontrados na pesquisa.

No encerramento deste trabalho, o capítulo seis, são levantadas algumas conclusões e sugestões.

Por último, segue-se a referência bibliográfica e os anexos. Nos anexos, encontraremos o processo técnico das dinâmicas de grupo, os questionários de avaliação dos treinamentos, o texto utilizado e o teste psicológico de auto-estima.

2. CAMPO DO CONHECIMENTO

Neste novo século, os produtos ou serviços que fizeram sucesso no passado não são mais garantia para a continuidade de sucesso no futuro, pois tanto a tecnologia, como o conhecimento, se transformam e evoluem rapidamente.

Hoje, o grande diferencial das organizações é o capital estrutural (humano), o que exige um novo comportamento no processo das relações e interações da empresa com as pessoas. Espera-se que a empresa proporcione um ambiente na qual cada indivíduo possa ser um construtor de si mesmo, isto é, que ele possa expressar sua espontaneidade, sua criatividade e alcançar sua liberdade de expressão. Para Davenport (2001, pg.29): “ver os trabalhadores como investidores ressalta um fator essencial da vida profissional: trabalho é uma troca mútua de valores, não uma exploração unilateral de um ativo por seu dono”.

A visão de homem relacional vai embasar o desenvolvimento desse estudo de caso. Cada ser humano tem sua estrutura de personalidade, que é formada a partir da construção, desconstrução e reconstrução da sua experiência de vida e da troca com o outro; isto representa o sujeito no meio, significando o seu campo⁹. Esta troca contínua e dinâmica que ocorre no campo, faz a vida ser uma eterna aprendizagem de sociabilidade. Confirma essa visão, a definição de homem dada por Militão (2000, pg.7):

“Ele está em contínuo processo de interação com o outro. Daí, ser um ser de relações, de diálogo, de participação e de comunicação, portanto um ser social, que se traduz no cotidiano, através da vida em grupo e, através dessa convivência, esse homem passa a concretizar a sua existência, produzindo, recriando e realizando-se nas suas relações com o outro.”

A cultura organizacional desenvolve-se de uma forma processual, assim como o ser humano. Qualquer cultura organizacional desenvolve-se na ligação crescente de suas relações com o sistema formal e com o sistema informal. O sistema formal é o sistema legitimado: de conduta padrão, regras, normas, hierarquias, burocracia, tudo dentro da ideologia aprovada. Concomitantemente funciona o sistema informal que é o sistema sombra: são ligações espontâneas e informalmente estabelecidas entre as pessoas durante o curso da interação nos sistemas legitimados. Durante os trabalhos de dinâmica de grupo em uma organização, o sistema linear e o não linear estão presentes. Stacey (1996) explica então, que numa organização, a rede de trabalho é constituída de dois subsistemas, um, idealmente linear (formal) mas que na prática, não é linear em sua extensão, e outro, não linear (informal).

Em cada empresa, o processo é o mesmo. A diferença centra-se no conteúdo. Chiavenato (1999, pg.136), faz uma análise dessa relação:

⁹ Campo é o espaço de vida de uma pessoa. Veja o conceito mais completo no item 2.1 Teoria de Campo.

“As pessoas agrupam-se para formar organizações e através delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados, isto é, as organizações bem-sucedidas – tendem a crescer. E esse crescimento exige maior número de pessoas, cada qual com outros objetivos individuais. Isto provoca um crescente distanciamento entre os objetivos organizacionais (que eram comuns para aqueles que formaram a organização) e os objetivos individuais dos novos participantes. Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre pessoas e organização deve tornar-se complexa e dinâmica. Essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseada em contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre as pessoas e organizações. De um lado, as organizações oferecem incentivos ou alicientes, enquanto as pessoas oferecem contribuições”.

A ciência que estuda o comportamento humano é a psicologia, e como ciência procura observar, quantificar, mensurar, descobrir ou desenvolver conceitos explicativos do comportamento. Dentro da área psicológica, existe uma grande variedade de abordagens teóricas, que refletem diversas filosofias e escolas de pensamento. O suporte teórico para esse trabalho é fornecido pela psicologia humanista, especialmente a Gestalt-terapia. Ela promove a idéia do

homem como centro, como um organismo total, com valor positivo e sendo capaz de se autogerir e auto-regular. Percebe o homem como um indivíduo único, que vive no mundo com outros indivíduos e procura pesquisar e compreendê-lo como um todo.

2.1- Teoria de Campo:

Kurt Lewin (1890-1947) desenvolveu a psicologia topológica, que se propõe a descrever e classificar os fenômenos psicológicos com base em conceitos tomados emprestados da geometria topológica¹⁰, que é uma parte da matemática não métrica e relacional, que utiliza o conceito de tempo e também o de espaço. Lewin (1973, pg.23) explica:

“A expressão ‘psicologia topológica’ é usada em referência àquela parte da psicologia teórica que se baseia em conceitos da topologia

¹⁰ Topológica - segundo Lewin, é parte da matemática na qual se investigam as propriedades das configurações que permanecem invariantes nas transformações biunívocas e bicontínuas. No dicionário Aurélio a definição delas é:

Biunívocas - Diz-se da relação, ou da correspondência, entre dois conjuntos em que cada elemento do primeiro conjunto corresponde a apenas um elemento do segundo, e vice-versa

Bicontínuas. - Diz-se de injeção que é contínua nos dois sentidos.

matemática. É para ser complementada pela 'psicologia vetorial'. Na pesquisa real, é claro, ambos os tipos de conceitos têm de ser usados em conjunto."

Podemos dizer que a organização e os funcionários formam o campo desse estudo de caso. Nele, são analisados o funcionário no processo de interação, relacionamento e comunicação entre seus iguais e as gerências, observando as influências do campo de forças, reciprocamente. O campo é uma totalidade dinâmica e estruturada em função da atitude relativa das pessoas que a compõem. O comportamento é a consequência da inter-relação das forças em todo o campo. Para Minicucci (2002, pg.29):

"o comportamento é função do espaço de vida ; ou o comportamento depende da pessoa e do meio onde ela está agora (existência). Se o meio se instabiliza com um problema(...), Isto também produz em você (pessoa) instabilidade."

Outros autores também explicam a teoria de campo de forma clara e objetiva, vejamos algumas citações:

Segundo Chiavenato (1999, pg.85), *apud* Lewin:

"a compreensão do comportamento humano depende de duas suposições básicas: O comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes.

Esses fatos coexistentes têm o caráter de um “campo dinâmico”, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação dinâmica com as outras. É o chamado campo psicológico.”

Ribeiro (1994, pg.63) diz que:

“A Teoria de Campo vê a realidade como campos ou como um grande campo unificado, onde a realidade maior acontece. Esse grande campo é subdividido em outros tantos campos, de acordo com os diversos processos que a realidade vai assumindo nele. Esse grande campo está em constante mudança, pois qualquer coisa que ocorre em um subcampo afeta a natureza. São as relações intercampos que especificam as mudanças”.

Segundo Yontef (1998, pg.178):

“A teoria de campo capacita a Gestalt-terapia a manter o foco na pessoa, como agente ativo ter sempre em mente as complexidades das relações de campo presente, e das mudanças que, inevitavelmente, ocorrem com o passar do tempo e os diferentes contextos e maneiras pelas quais as pessoas constroem os seus *Self* (vês)¹¹. (...) A teoria de campo é um arcabouço para o estudo de qualquer evento, experiência, objeto, organismo ou sistema. Ela enfatiza a totalidade das forças, que, em conjunto, formam uma

P = Pessoa – tudo que está dentro do círculo azul é a pessoa.

M = Meio Psicológico – é o círculo branco, que pode ser representado por objetos ou pessoas. É o ambiente onde ocorre a troca.

A representação espacial da pessoa é vista dentro de um espaço maior que ela, isto é, dentro de um universo mais amplo, onde se encontram em relação, P e M.

(P) Pessoa + (M) Meio = (V) Espaço Vital)

Espaço Vital = é onde o comportamento ocorre. A revelação é estabelecida entre a realidade espacial (M) e a existencial (P). É o universo psicológico, é o todo da realidade psicológica; contém a totalidade dos acontecimentos possíveis, capazes de determinar o comportamento do indivíduo. Logo, **Comportamento = Função do espaço vital** $\Rightarrow C = F(V)$

A comunicação entre eles (P+M) chama-se de propriedade de permeabilidade que pode ter: rigidez, fluidez ou afrouxamento.

Não-psicológico (N. ψ) = São as fantasias, situações não vividas, mundo físico que se desconhece; só podem entrar em contato direto com a pessoa através do meio psicológico. Aquilo que não pertence ao espaço vital continua no campo das hipóteses, das fantasias, só adquire realidade objetiva no momento em que é trazido para dentro do espaço vital.

O espaço não psicológico são as situações não vividas, não conhecidas pela pessoa. É onde as pessoas têm suas fantasias, que podem até impossibilitar seu trabalho dentro de uma organização, se vierem a se tornar figura¹³. Neste caso, não existirá troca real da pessoa com o meio, pois enquanto ela fica somente com as suas fantasias e não as traz para confirmá-las na realidade, ela perde a possibilidade de contato com o meio. Na fantasia, a pessoa tem a impressão que pode tudo, ou, seu aparente reverso, que não pode nada.

A figura 1, representa o espaço vital que é campo das inter-relações, onde o sujeito vive num meio e faz troca interna (com ele mesmo) e externa (com o grupo, ambiente) constante com ele, re-significando-o, gerando um comportamento integrado ao campo que é percebido por ele. Sempre que ocorrer uma mudança nessa troca interna ou externa alterar-se-á o equilíbrio do clima do grupo; nunca um grupo vai se manter estático e também nunca será o que foi ontem ou hoje.

É neste contexto do Espaço Vital, onde as relações acontecem e se fazem compreensíveis, que se observa a influência dos funcionários na empresa vice-versa. Logo, cada pessoa que compõe esse grupo de funcionários, pertence a vários outros grupos (lazer, escola, família, etc), os quais, simultaneamente, vão influenciá-las. A consequência disso é que o comportamento da pessoa é o maior resultado da somatória dos diferentes grupos dos quais ela faz parte.

¹³ Figura é o que se sobrepõe a um fundo. Veja uma explicação mais completa em 2.4- Psicologia da Gestalt

Para Lewin, a dependência ou independência dentro de um todo (V) é uma questão de grau. As partes dentro de um todo são interdependentes e, ao mesmo tempo, independentes em algum grau.

Ribeiro (1985, pg.97) explica que:

“O espaço vital é o universo do psicológico, é o todo da realidade psicológica; contém a totalidade dos fatos possíveis, capazes de determinar o comportamento do indivíduo; inclui tudo que é necessário à compreensão do comportamento concreto de um ser humano individual em um dado meio psicológico e em determinado tempo”.

Abordagem Gestáltica, tendo como influência os conceitos da Teoria de Campo, se serve dos seus conceitos dinâmicos e dos conceitos da Teoria Organísmica de Goldstein, entre outros. Para ela, cada indivíduo apresenta sua específica organização interna e o seu funcionamento é a sua melhor tentativa de se ajustar às pressões do seu meio.

Tellegen (1984, pg.48), lembra que:

“no entanto, Perls não seguiu Lewin nas suas concepções topológicas. Sua inspiração fundamental foi o modelo biológico de Goldstein. A “*Gestalten*” sob consideração é o organismo vivo na sua relação adaptativa com o seu meio. Esta relação não se rege por leis, mas por transações preferenciais pelas quais um organismo

delimita e seleciona para si um meio propício onde desenvolve formas próprias e possíveis de auto-conservação, as mais funcionais que as condições presentes o permitem.(...) Ressalta as potencialidades “naturais” inerentes ao organismo para o que denomina “crescer” e “auto-atualizar-se”. As influências determinantes e transformadoras do meio sobre o organismo e seu desenvolvimento são menos elaboradas e, via de regra, vistas como forças desestruturantes do potencial “natural” .”

Todos esses teóricos citados acima, explicam como o campo opera e como as forças no campo se encaixam em uma estrutura total. A Teoria de Campo para a Abordagem Gestáltica é uma maneira de pensar as relações homem – meio. Sua base Existencialista, pensa o próprio homem como contribuidor do seu processo de desenvolvimento de plenitude de sua essência, já que ele vive conscientemente a sua existência. É com essa linha Existencialista de pensamento que este trabalho foi elaborado. Aqui, o homem se torna autor de suas relações, responsável por suas escolhas e, o limite de contato entre ele e seu meio, é o que vai definir a relação entre ambos. A busca desses conceitos ajuda a clarear as relações internas dos grupos de desenvolvimento dos funcionários do Grupo Ciência.

Fazendo uma analogia homem-organização, pode-se dizer que, para sobreviver, ou alcançar o sucesso, a organização precisa interagir com o meio. Por esta razão, sua fronteira de contato tem a propriedade da permeabilidade que

possibilita as trocas. As ciências biológicas foram as primeiras a desenvolver conceitos sobre trocas com o meio, explica Capra (1999, pg.231):

“A teoria dos sistemas vivos... fornece um arcabouço conceitual para o elo entre comunidades ecológicas e comunidades humanas. Ambas são sistemas vivos que exibem os mesmos princípios básicos de organização. Trata-se de redes que são organizacionalmente fechadas, mas abertas aos fluxos de energia e de recursos; suas estruturas são determinadas por suas histórias de mudanças estruturais; são inteligentes devido às dimensões cognitivas inerentes aos processos da vida.”

A história de vida de uma organização envolve o ambiente interno e externo, sistemas complexos, compreendendo trocas na procura de um equilíbrio entre suas necessidades enquanto um todo entre as necessidades de seus subsistemas (grupos/indivíduos). Para Stacey (1996), todo o universo parece cheio de regras e, ainda assim, há liberdade de escolha. Mas, o preço dessa liberdade é a incapacidade de se saber o destino final, ou, de se estar no controle durante o percurso, pois, somente quando o homem toma consciência de sua ação sobre o mundo, poderá agir e reagir sobre ele. Esta troca permanente entre o homem e o meio é o que permite a construção, desconstrução e reconstrução das novas perspectivas da vida individual e social. Essas relações acontecem dentro e fora do sistema organizacional e são as propriedades fundamentais de suas relações.

A descrição explicativa do que ocorre no espaço vital é sistêmica, já que se preocupa em traçar o *como* um acontecimento qualquer afeta e transforma o todo. Descreve o espaço vital como composto de regiões intrapessoais (da pessoa com ela mesma), interpessoais (da pessoa com o meio), físicas e sociais, regiões estas que também são encontradas no espaço vital de uma organização. Na visão de Ribeiro (1994), *apud* Lewin, esta relação deve ser vista sobre um tríptico aspecto: geográfico, psicológico e comportamental.

Campo geográfico - é a realidade em si, ainda não significada pela pessoa. Exemplo: uma empresa, um homem, uma flor e nada mais que isso.

Campo psicológico – a realidade passa a receber uma significação a partir das emoções que afetam o indivíduo no momento presente em que está vivenciando. Exemplo: passa a ser a flor especial recebida pelo primeiro namorado (existe agora uma significação).

Campo comportamental – é fruto do campo geográfico e do campo psicológico; a partir da emoção que um objeto causa na pessoa, ela passa a se comportar dessa ou daquela maneira. Exemplo: olho para a flor e começo a chorar devido ao sentimento de saudade.

O campo é dinâmico e está em contínua inter-relação de campos. Quando se efetua a capacitação de pessoas numa organização, se percebe bem essa dinamicidade explicada por Ribeiro (1994, pg.64):

“Um grupo, nos seus primeiros momentos, é apenas um campo geográfico sem significação, como um conjunto de pessoas numa sala. Após algumas horas ou dias, as pessoas começam a se conhecer, a se sentir, a ter afetos, e ele passa a ser um campo psicológico.(...) As palavras e os gestos passam, então, a ter sentido e a gerar comportamentos e atitudes específicas. Esse campo é agora um todo significativo, uma configuração total por si, onde o comportamento se torna previsível.”

Lewin (1965) diz que se quisermos levar a cabo a tarefa de derivar o comportamento da pessoa do espaço vital, teremos de caracterizá-lo como a totalidade dos eventos possíveis. Todo e qualquer evento psicológico depende do estado da pessoa e ao mesmo tempo do meio.

É fundamental que toda organização tenha permeabilidade nesse processo de troca, pois existe uma cultura interna onde o comportamento do indivíduo é consequência dessa relação meio-indivíduo, o mesmo ocorrendo com a cultura organizacional. Segundo as teorias mais modernas, as organizações são tomadas como sistemas integrados em rede, que consistem tanto de agentes individuais ou grupais, quanto habitualmente de ambos.

Ribeiro (1994, pg.126) explica :

“o grupo funciona como campo, que é também um organismo vivo, e sua fronteira se aproxima e se afasta na relação organismo-

ambiente, na razão em que o grupo precisa desse suceder-se de figura e fundo, desse ir e vir, desse resistir e confluir, o que constitui sua vida e movimentos próprios.”

Para Grūnewald (2001, pg. 6) *apud* Storm e Freemam: “a cultura molda as atitudes e comportamentos das pessoas ao mesmo tempo em que influencia decisivamente o modo como a organização interage com seu ambiente”.

Na troca com o ambiente interno, o relacionamento pode se fixar num círculo vicioso, no qual o indivíduo faz uma ação que, sendo bem aceita pelo grupo, transforma-se em hábito mental que condiciona sua reação. Isto, com o tempo, induz comportamentos padronizados sem um *ajustamento criativo*¹⁴, retirando possibilidades de novas situações de relacionamentos. Perls (1977, pg.20) explica:

“Para ser aceito pela sociedade, o sujeito responde com um conjunto de respostas fixas. Ele chega a estas respostas “computando” o que considera ser a reação apropriada. A fim de compactuar com os “deverias” da sociedade , o indivíduo aprende a ignorar seus próprios sentimentos, desejos e emoções. Então ele também se dissocia de ser parte integrante da natureza. Paradoxalmente, quanto mais a sociedade exige que o indivíduo

¹⁴ Ajustamento Criativo - é uma forma inédita e criativa do indivíduo reagir ou agir no meio, segundo Perls (1997).

corresponda aos seus conceitos e idéias, menos eficiente ele consegue funcionar.”

No relacionamento entre empregado X empregador, cada uma das partes tem necessidades distintas, que muitas vezes geram relacionamento cooperativo, mas, que nem sempre são afins, podendo ser conflituosas. Quando ocorre o conflito interno, entre atender suas necessidades ou as necessidades do meio, ambos (empregado e empregador) frustram suas expectativas, gastando energia de maneira improdutiva. Bergamini (2001), nos fala que o conhecimento de suas características pessoais é a maior e mais importante condição para o desenvolvimento e a liberação de suas verdadeiras potencialidades, mas que, para isso, a pessoa deve estar disponível para investir em si mesma. Pois, quando o indivíduo desempenha um papel “deveria ser”, que não é amparado por sua necessidade genuína, ele se frustra e se torna falso, se torna um construtor de máscara¹⁵ (*role playing*) para impressionar o outro. A partir do momento que o sujeito deixa de ser ele mesmo, sua capacidade de funcionar internamente fica limitada e sua ação é fixa e pobre.

Dentro de uma empresa, os funcionários que não são empreendedores internos sentem dificuldades, ora porquê não sabe, ora porquê têm medo de mobilizar espontaneamente seus próprios recursos, de forma a poderem lidar com

¹⁵ Máscara é quando a pessoa desempenha um papel, segunda a autora do trabalho.

o meio, pois estão condicionados aos *deverias*¹⁶ e aos conceitos de perfeição. Uma das formas de quebrar esse círculo vicioso é através da presença de um profissional externo, isto é, um facilitador¹⁷.

O facilitador de grupos deverá ser uma pessoa autoconsciente, capaz de criar um ambiente descontraído e confiante onde a expressão dos sentimentos possam ser compartilhados e respeitados, acompanhando o fluxo energético de desenvolvimento pessoal e grupal. Jalowitzki (2001, pg.35) diz que:

“a preocupação na atuação do facilitador deve ser a de possibilitar um processo de autodescoberta e a expressão das necessidades reais (...). Deve-se estimular e incentivar a exposição de idéias, sentimentos e pontos de vista de cada um, mesmo sendo divergentes entre si”.

Existem técnicas que auxiliam o desenvolvimento e a liberação de potencialidades, porém Antunes (1995, pg.17) lembra:

“Devem ser aplicadas quando se busca estabelecer em bases definitivas uma filosofia formativa que se pretende na escola ou empresa; quando se descobre, nas pessoas envolvidas no processo, um estado de espírito para aceitarem uma inovação como resposta à necessidade e ao desejo de se conhecerem melhor; e finalmente,

¹⁶ Os *deverias* estão ligados as introjeções internas que as pessoas fazem no decorrer de sua vida, como as crenças e os preconceitos sociais. Perls (1975)

quando se acredita que uma técnica, seja ela qual for, não representa uma "opção mágica" capaz de educar pessoas e alterar comportamentos, mas somente uma estratégia educacional válida na medida em que se insere em todo um processo, com uma filosofia amplamente discutida e objetivos claramente delineados."

O desenvolvimento pessoal empregado na empresa tem como prática básica o aumento do conhecimento que uma pessoa tem sobre si mesma, de modo que ela possa reconhecer suas necessidades, desejos, suas facilidades e dificuldades em suas relações. Enfim, que ela possa integrar dialeticamente¹⁸ suas emoções em seu espaço vital. O desempenho no trabalho, a satisfação, a realização pessoal, é consequência do seu autoconhecimento, enquanto que o aumento da eficiência e da lucratividade na empresa é o resultado desse processo. O maior benefício é para o próprio funcionário que vai crescer não somente no ambiente de trabalho, mas em todas as suas outras relações. Ocorre, com o funcionário, um processo de aprendizado do uso dos seus sentidos para explorar a si próprio e aprender a encontrar soluções para seus problemas. Este processo traz vantagens para ambos. Schutz (1978, pg.110) *apud* Marcuse afirma que:

¹⁷ Facilitador – o que domina a técnica sem interferir no conteúdo do grupo, favorecendo a participação, segundo Militão (2002).

¹⁸ Dialética segundo o dicionário Aurélio, "Marx (v. *marxismo*), o processo de descrição exata do real. "

“a primeira tarefa é a emancipação da consciência. Sem isso, toda emancipação dos sentidos, toda a atividade radical, continua cega e se “autoderrota”. As ferramentas utilizadas num treinamento possibilitam o desenvolvimento e o crescimento do indivíduo criando uma maior consciência de si mesmo e do meio, provocando alteração nas inter-relações existentes. No entanto, não existe um modelo único e absoluto de comportamento ou estilo. O que existe são possibilidades do indivíduo estar-no-mundo.”

O ser humano é um ser que vive em relação, sendo significado pelo olhar do outro; pois, se não existe alguém que me reconheça, me chame de Maria, Joana ou qualquer nome, eu não existo, porque não existe ninguém que me reconheça. O convívio social é extremamente importante para a ampliação das relações e a prática contextualizada com grupos de desenvolvimento pessoal possibilita troca de experiência e, conseqüentemente, crescimento no relacionamento interpessoal e intrapessoal. As técnicas de Dinâmica de Grupo procuram desinibir a capacidade criativa das pessoas, propiciando um aprimoramento do trabalho coletivo e o amadurecimento para enfrentar desafios. Bergamini (2001, pg.42) confirma:

“O grupo idealizado, todo amor e harmonia, livre de conflitos, é uma ficção literária, a famosa Utopia de Thomas More. Todo grupo humano real expressa as contradições e os paradoxos da natureza humana. Contém amor e ódio, confiança e suspeição, entusiasmo e

desânimo, dominação e submissão, lógica e intuição, egoísmo e altruísmo, lealdade e traição, razão e tolice.”

É um fluxo dinâmico circulante criando variações no espaço, tempo e contexto, quando as pessoas têm consciência desse fluxo nas inter-relações fica claro para elas se estão usando outras pessoas como objetos de suas necessidades, carências ou desejos, ou se estão procurando um diálogo autêntico com uma reciprocidade afetiva e respeito mútuo. Todo ser humano tem necessidades diferenciadas e é nas relações que procura obter satisfação, sendo que num grupo os acontecimentos de um atingem cada pessoa do grupo de maneira diferente e provocam reações distintas. Essas reações só podem ser conhecidas ou reconhecidas na experiência direta, vívida, que amplia sua *awareness* e integra as partes não conhecidas de sua auto-imagem. Para isso o sujeito precisa primeiro integrar-se internamente levando em consideração suas necessidades e sentimentos na busca de sua auto-realização, para que não ocorra um bloqueio da sua capacidade de funcionar consigo mesmo.

2.2- Dinâmica de grupo:

Segundo Militão (2002, pg.23): dinâmica, *apud* o dicionário de Sacconi:

“É um conjunto de forças sociais, intelectuais e morais que produzem atividades e mudança numa esfera específica”.

O Dicionário Aurélio define “dinâmica” como: “parte da mecânica que estuda o movimento dos corpos, relacionando-os às forças que o produzem.” E a palavra “grupo” como: “reunião de pessoas. Pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum.”

Dinâmica de grupo é toda atividade que se desenvolve com um grupo com o objetivo de: integrar, desinibir, refletir, centrar em uma tarefa, aprender; é um processo vivencial.

À medida que os cientistas perceberam a existência de uma relação entre estrutura e ambiente, surgiram estudos sobre grupos. Os primeiros estudos sobre a natureza dos grupos ocorreram no início do século XIX.

Moreno, em 1913, psicodramatista, trabalhou conceitos psicológicos através do teatro. Criou a teoria da Matriz da Identidade e avaliou a estrutura das relações afetivas informais no grupo, oferecendo sua utilização na prática clínica, educacional, junto à empresa ou instituições. Ele criou a Teoria Sociométrica , onde diz que para se conhecer a dinâmica de um grupo é necessário antes determinar a sociometria¹⁹ desse grupo.

¹⁹Segundo o dicionário Aurélio Sociometria é a somatória das características das pessoas que compõem o grupo.

Moreno coloca a espontaneidade e a criatividade como fatores essenciais para a existência humana saudável.

Elton Mayo, em 1924, através de uma pesquisa sobre condições de trabalho e variação no rendimento dos funcionários, descobriu a importância das relações grupais no rendimento do trabalho individual, o que deu origem ao movimento chamado *relações humanas*.

A expressão *dinâmica de grupo* foi criada por Kurt Lewin, por volta de 1940, através de atividades que envolviam um conjunto de pessoas que tinham como objetivo reformular algum tipo de comportamento, através de uma técnica que trabalharia um tema. O objetivo é o que desencadeia o trabalho grupal.

Lewin afirma que o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes, que ele chama de espaço vital.

Minicucci (1992, pg.53): “a tentativa da realização desses objetivos cria, no grupo, um processo de interação entre as pessoas que se influenciam reciprocamente”.

Para Mailhiot (1981, pg.13):

“De 1939 a 1947, a orientação das pesquisas de Lewin altera-se (...) Sua preocupação cada vez mais dominante é elaborar uma psicologia dos grupos que seja ao mesmo tempo dinâmica e gestaltica, isto é, articulada e definida por referência constante ao meio social no qual se formam, integram-se, gravitam ou se desintegram os grupos”.

O ser humano sempre faz parte de algum tipo de grupo. Para Mailhiot (1981) o grupo ao qual uma pessoa pertence pode comparar-se ao solo sobre o qual ele se alimenta e que lhe dá ou nega, segundo o caso, seu *status* social.

As vivências de desenvolvimento pessoal traduzem a forma de comportamento social do indivíduo e as pessoas refletem seu aprendizado com intensidade emocional. Moscovici (2001, pg.112) confirma isto quando explica:

“A prática de auto-avaliação constitui, em si, inestimável aprendizagem de vida. Aprende a se olhar, a examinar seus progressos, suas vitórias, suas falhas e lacunas, seus acertos e desacertos, a diagnosticar, a comparar suas contribuições ao grupo com as de outros membros, explorar seus sentimentos em relação a triunfos e fracassos, suas reações a obstáculos, seus relacionamentos com os outros - tudo isto significa crescimento pessoal e interpessoal”.

Em Grünewald (2001, pg.93) encontramos que, a partir dos anos 30, surgiram vários estudos sobre grupos: Freud, Bion, Thelen - estuda os processos motivadores e defensores do indivíduo na vida grupal.

Moreno – estuda as opções interpessoais que conecta o grupo às pessoas.

Homans, White – vêem o grupo como um sistema de indivíduos que interagem entre si.

Piaget, Heider, Krech – examina como o indivíduo recebe e interioriza as informações sobre o mundo social e como essa cognição passa a influir no desempenho de seu comportamento.

Lapassade, Barvellas, Perls, Rogers entre outros estudiosos se destaca: Will Schutz (1978, pg.62), criador da Teoria de Desenvolvimento de Grupo. Ele descreve que, em todo processo de grupo, existem três dimensões: inclusão, controle e afeição (mais tarde ele trocou o termo afeição por “abertura para o outro”). Para ele:

“problemas de inclusão, como a decisão de permanecer dentro ou fora do grupo, ocorrem em primeiro lugar, seguidos por questões de controle (acima ou abaixo) e finalmente pelas opções afetivas (intimidade ou distância). Essa ordem, logicamente, não é rígida, mas parece-nos que a natureza da vida em grupo é tal que as pessoas tendem, primeiro, a determinar se querem pertencer a um grupo; segundo, tendem a descobrir qual o grau de influência que exercerão; e terceiro, tendem a decidir qual o grau de intimidade que manterão com os outros membros. Mais tarde, ao de cada uma destas fases, os membros do grupo parecerão concentrar-se mais em suas relações com o líder e, depois, ocupar-se do relacionamento entre si.”

A fase de Inclusão se processa quando começa a formação do grupo, quando as pessoas estão tentando descobrir onde se enquadram, isto é, se estão

dentro ou fora do grupo. Eles pensam e se perguntam se querem pertencer a esse grupo, se tem disponibilidade de tempo, se o grupo vai aceitá-los; em suma, estão avaliando esse novo espaço. Esta é uma fase de experimentar, em diferentes níveis, a necessidade de ser aceito pelos outros componentes do grupo e pelo facilitador, o que pode levar o indivíduo a sentir ansiedade.

A fase de Controle aparece, geralmente, quando o grupo já se percebe como grupo; porém, aqui começa a disputa entre os papéis. Schutz (1978, pg.65) afirma que:

“neste estágio, o comportamento característico do grupo inclui luta pela liderança, competição, e discussões sobre procedimentos, sobre tomada de decisões e sobre responsabilidade. Como membro do grupo, sua ansiedade primária neste momento radica-se em assumir responsabilidade mínima ou excessiva, e em exercer muita ou pouca influência. Você procura situar-se no grupo de modo a obter a soma de poder e de dependência que mais lhe convenha.”

Na fase de Afeição, as pessoas integram-se emocionalmente, isto é, estão disponíveis para o outro, sem passarem por cima de seus limites. Lidam efetivamente com as questões de afeto. Schutz (1978, pg.66) mostra que:

“neste estágio notam-se, caracteristicamente, comportamentos afetivos, como a expressão de sentimentos positivos, a hostilidade

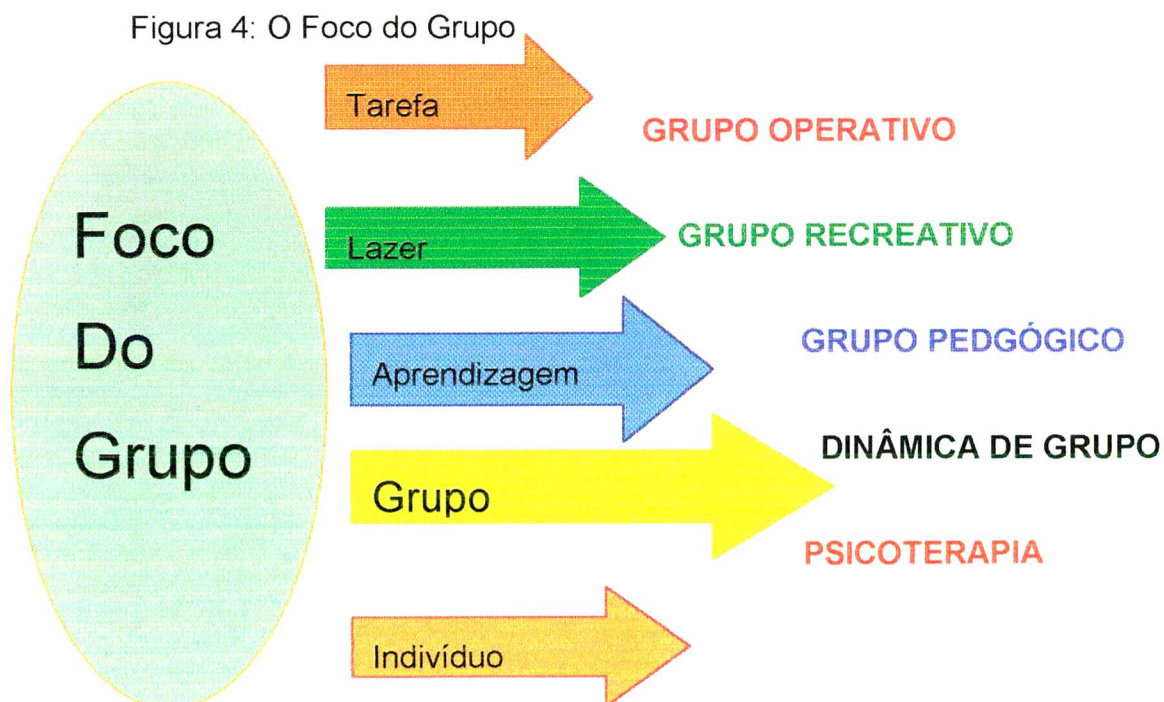
pessoal direta, ciúmes, formação de pares e, em geral, emoções e sentimentos intensificados entre pares.”

Quando os grupos chegam ao fim, tendem a dissolver suas relações em seqüência inversa: afeição, controle e inclusão. Eles reduzem sua interação, fantasiam uma reunião futura e fazem planos de voltarem a se encontrarem.

Em todos os grupos, as relações interpessoais parecem incidir nos mesmos problemas e na mesma seqüência, independentemente do seu tamanho.

O tamanho do grupo é variável e sua constituição depende do objetivo a ser trabalhado. Assim também é o processo de escolha do ambiente físico.

Para Grünewald (2001) o foco do grupo é o que determina o tipo de trabalho a ser realizado:



Na dinâmica de grupo, o facilitador elabora um programa com objetivos claros sobre algum tema e utiliza-se de técnicas de dinâmica de grupo para que as pessoas que fazem parte desse grupo possam refletir e ter *insight*, produzindo um processo de crescimento pessoal.

A palavra “técnica” vem do grego *téchne*, que significa arte, na acepção de adequação da habilidade pessoal num desempenho eficaz. A técnica só é eficaz quando for aplicada na forma e no ambiente adequado; sendo pertinente, ela ativa o potencial e as motivações internas e externas. Para poder realizar-se qualquer atividade na área de Recursos Humanos, precisa-se considerar a cultura da empresa na qual estão inseridos seus participantes; logo, qualquer técnica utilizada com grupos, terá que apresentar um cuidado com a análise do campo psicológico: como ocorre a parceria entre as pessoas ou se não ocorre, que momento este grupo está passando: inclusão, controle ou abertura para o outro.

A técnica é apenas uma ferramenta utilizada para a eliminação das defesas do indivíduo e do grupo como um todo, ela proporciona a oportunidade de cada um assimilar sua própria experiência.

O centro de atenção do facilitador está nos indivíduos, em como eles se relacionam uns com os outros, que tipo de *feedback* esse grupo troca e como eles se articulam para alcançar seus objetivos. A conduta da pessoa no grupo oferece um ponto de partida favorável para a consciência e novas possibilidades de

comportamento, pois é esperado que todos se esforcem pessoalmente, criando, passo a passo, um clima de confiança que proporcione maior franqueza.

O grupo experimenta o aqui e agora²⁰, reproduzindo suas dificuldades de relacionamentos, parecidas ou iguais ao seu dia-a-dia.

2.3- Gestalt-terapia:

A Gestalt-terapia surgiu oficialmente por volta de 1951 nos Estados Unidos da América, quando Perls, Hefferline e Goodman publicaram *“Gestalt-therapy: excitement and growth in the human personality”*, como um protesto contra a visão de homem linear predominante na época. Ela é uma terapia vivencial baseada na experiência do aqui e agora, da auto-responsabilidade, da possibilidade de escolha. Como a Gestalt-terapia foi desenvolvida para ser trabalhada terapeuticamente, utilizaremos a Abordagem gestaltica que é mais ampla e abrange os conceitos da Gestalt-terapia e, que podem ser trabalhados em instituições, escolas e empresas, isto é, fora da relação terapêutica.

²⁰ Aqui e agora é a experiência imediata, sensorial e emocional; é dar-se conta do que se está sentindo no contínuo da experiência, segundo o entendimento da autora.

Pode-se dizer que a Gestalt-terapia foi nutrida por e combinada com várias correntes de desenvolvimento teóricos e chegou ao Brasil no início da década de 70, trazida por Therese Tellegen. :

Segundo Wallen (1971, pg.19):

“A gestalt-terapia foi alimentada por todas as correntes principais de desenvolvimento teórico que se ramificaram a partir do movimento psicanalítico inicial (...) O conceito que unifica essas várias abordagens, que proporciona um fundamento lógico às técnicas empregadas na Gestalt-terapia, é a concepção do padrão de preenchimento de necessidades no indivíduo como um processo de formação e destruição de *Gestalten*”.

O objetivo dessa nova forma de terapia era ampliar o potencial do ser humano através da integração de si mesmo, dando suporte genuíno para que ele entre em contato com os seus interesses, desejos e necessidades, de modo que possibilite o processo de *awareness*, que significa “estar consciente”. Segundo Frazão (1999, pg.2) “*Awareness* se refere à capacidade de aperceber-se do que se passa dentro e fora de si no momento presente, tanto em nível corporal, quanto em nível mental e emocional.”

À medida que integra o si mesmo, a pessoa desenvolve-se como única e singular, interagindo no seu espaço vital através do ajustamento criativo buscando formas diferentes de expressar suas necessidades em seu processo de auto-

regulação organísmica²¹. Essa é a busca de saúde, que consiste na integração do organismo e do meio, através dos ajustamentos criativos, que vão se dando pela formação e destruição de *gestalten*. Saúde é a capacidade psicológica de lidar com os problemas, modificando-se as circunstâncias, de modo a alcançar aquela que mais satisfaça. Para Frazão (1999, pg.2):

“contato com *awareness* empobrecida resulta em contato que carece de qualidade. É o processo de contato de boa qualidade que propicia que a interação indivíduo/ambiente seja nutritiva e que ocorram mudanças no campo relacional pessoa-ambiente, i.e., crescimento e desenvolvimento.”

Cada pessoa que trabalha em uma organização, faz parte de uma família, de um grupo social, religioso e político, pertence a uma determinada geração. Todas esses constitutivos individuais (partes) refletem um fator diferencial de potencial humano dentro do grupo de trabalho (todo). Isto é, cada indivíduo traz consigo a sua história de vida. Ginger (1995, pg.114), no quadro nº2, traz uma abordagem da *Gestalt* multidimensional do homem, na qual o comportamento humano é induzido pelo conjunto dessas dimensões, as quais deverão estar em equilíbrio. Utiliza um pentagrama estrelado para explicar a relação dos cinco sentidos clássicos que ligam o homem ao mundo, numa síntese do princípio da vida, da energia das forças complementares e transformadoras.

²¹ Auto-regulação organísmica – atualização permanente das potencialidades do indivíduo, segundo Burow(1985)

Ginger correlaciona esses cinco pólos nos eixos individuais, familiar e social, explorando as diversas instâncias. Esses eixos devem estar integrados, pois, se um deles estiver negligenciado, influenciará negativamente todos os outros quatro. No nível individual e familiar, a restauração se dá através da terapia, enquanto que na empresa, Ginger considera-a como um organismo global em interação com seu meio, o qual deve ser integrado ou restaurado a partir de suas partes.

Saber que as partes carregam esses 5 (cinco) pólos que influenciam diretamente na contextualização do todo, significa ver a organização como uma rede de pessoas que são agentes individuais, os quais interagem entre si, se influenciam mutuamente e são influenciados pelo meio.

Quadro 2: Cinco pólos principais do homem*

Os 5 pólos	O homem	O casal	Uma empresa
Físico ou material	O corpo	Relação física (sexual)	Os meios materiais: o local, equipamentos, capital
Afetivo ou relacional	O coração	Relação afetiva (amorosa)	Clima relacional: o ambiente do trabalho de equipe...
Racional ou intelectual	A cabeça As idéias	Comunhão de idéias e interesse	Técnica de produção e de distribuição
Social ou cultural	Os homens Os outros	Círculo de amigos, relações e atividades sociais	As estruturas sociais: hierarquia, vida sindical...
Espiritual ou ideológico	O mundo	Compromissos ideológicos perante a morte, a verdade,...	Objetivos subjacentes: filosofia social da empresa

Fonte: Ginger, 1995

* Reprodução parcial do quadro pg.120.

Stancey (1996) explica a relação acima como sistemas de redes humanas legitimadas (formais) e de redes de sombras (informais). O sistema organizacional é constituído por agentes humanos que trazem com eles sua estrutura interna, seu *Selves*²², o que os distingue uns dos outros.

O homem interage em seu ambiente com o uso de sua fronteira de contato (indivíduo/meio) e é aí que ocorrem pensamentos, ações, comportamentos e emoções. É o ponto em que ele experimenta o contato em relação ao outro, e ambos o experienciam. É na fronteira que acontece a união e a separação. Spangenberg (1996, pg.18) acrescenta:

“As fronteiras de nossa personalidade consolidadas pela resistência permeiam (deixam passar ou não), seletivamente, os dados da realidade que nos circunda, determinando a construção do campo perceptivo e vital, no qual vivemos e do qual extraímos, entre outras coisas, direção e sentido para nossas vidas.”

Perls (1997, pg.11) define:

“o recém-nascido depende de tudo de sua mãe – para conseguir o material para o desenvolvimento físico, oxigênio, calor, transporte; imediatamente após o nascimento, ele tem de se prover do seu próprio oxigênio. Logo em seguida, tem de contribuir para a ingestão

²² Selves é plural de Self que segundo Perls(1997) considera o self é a função de contatar o presente transiente concreto. É o sistema de contatos presentes e o agente de crescimento.

da sua própria comida, sugando o leite e provendo uma considerável quantidade de calor para si próprio. À medida que o tempo passa, ele se torna mais e mais auto-suficiente, aprende a se comunicar, a engatinhar e a andar, a morder e a mastigar, a aceitar e a rejeitar. Assim o desenvolvimento prossegue e a criança torna realidade algumas partes do seu potencial para a existência. Infelizmente, nos dias de hoje, a média das pessoas usa apenas de 10% a 15% do seu potencial; o indivíduo que usa 25% do seu potencial já é chamado de gênio.”

Todo ser humano tem significação em sua relação com os outros, através do diálogo. Conseqüentemente, as relações internas e externas de qualquer organização também se significam através do diálogo.

A relação segundo Burber (1965), se processa no diálogo, que é a exploração “entre” o EU e o Não-EU. Essa relação dialógica (eu-tu), compreende o ser humano em relação total, em que cada pessoa é valorizada na sua singularidade do contexto relacional – ser relacional. Buber (1965, pg.79) analisa a importância da relação dialógica:

“o principal pressuposto para o surgimento de um diálogo genuíno é que cada um deveria olhar seu parceiro como a pessoa que ele realmente é. Torno-me consciente dele, consciente de que ele é diferente, essencialmente diferente de mim, de uma maneira única e

definida que lhe é própria; e aceito a quem assim vejo, de forma que eu possa plenamente dirigir o que digo a ele, como pessoa que é.”

Este trabalho de desenvolvimento e crescimento pessoal observou e agiu dentro dos princípios da Abordagem Gestáltica explicados no campo do conhecimento. Segundo Perls (1977, pg.19):

“a Gestalt-terapia é integralmente ontológica, pois reconhece tanto a atividade conceitual quanto a formação biológica de *Gestalten*. É, portanto, auto-sustentada e realmente experimental.

Nosso objetivo como terapeutas é ampliar o potencial humano através do processo de integração. Nós fazemos isto apoiando os interesses, desejos e necessidades genuínas do indivíduo”.

Burow (1985, pg.76) considera como central no trabalho terapêutico que se saiba os seguintes princípios gestálticos, porém esses conceitos também podem ser usados na observação do funcionamento do grupo:

Aqui e agora ⇒ Tem um sentido funcional, referindo-se àquilo que o indivíduo está fazendo aqui e agora. Um minuto atrás é passado e um minuto à frente é futuro e não presente, mas, influencia parte do agora, pois o passado é uma recordação e o futuro existe como projeto. Passado e futuro são examinados no agora porque, quando são trazidos para a consciência para vira presente. A Psicologia da Gestalt representa a percepção visual aqui e agora, a Gestalt-

terapia amplia esse conceito para a área da percepção existencial da realidade interna das pessoas aqui e agora.

Concentração sobre o contato ⇒ O contato deve ser estabelecido e restabelecido. O ponto de partida do processo terapêutico é a realização do contato do paciente com ele mesmo; é quando ele entra em contato com aquilo que até o momento era evitado.

Estímulo à consciência ⇒ É um estado de vigília frente ao que está acontecendo no respectivo instante, aqui e agora, na pessoa e a sua volta. O que no momento ela vê, ouve, cheira, toca, sente ou gosta, se emociona, ou qualquer tensão muscular, desconforto, conforto, faz parte da realidade presente a partir da forma que ela experiencia e se torna consciente /*awareness*

Auto-suporte ⇒ A Gestalt-terapia parte do princípio de que o homem dispõe de todo o equipamento necessário para poder enfrentar a vida, mas para isso, ele precisa se conscientizar de suas próprias forças. Logo, pode resolver tanto seus problemas atuais quanto futuros. A própria pessoa tem a capacidade de se auto-apoiar, é capaz de dar apoio a sua auto-estima, pois funciona de forma integrada e pode perceber o seu estado momentâneo.

Responsabilidade = Habilidade para responder ⇒ A pessoa assume a responsabilidade por si própria, reconhecendo a existência das próprias ações e sensações; fortalecendo-se com auto-suporte (*self-support*), ela vai se tornando

cada vez mais ela mesma. Isto gera mais autoconhecimento, que facilita a capacidade de decisão.

Aprendizado pela experiência ⇒ A aprendizagem é um processo dinâmico de contínuo movimento, no qual cada pessoa experiencia a realidade de maneira criativa. Quando o cliente se experiencia cada vez mais intensamente, ele aumenta suas possibilidades de aprendizado e, isto é válido para o funcionário de qualquer empresa. É o que Carl Rogers chama de “aprendizagem experiencial”.

Gestalt fechada ⇒ Em todos os assuntos não resolvidos, que significam *gestalten* abertas, há um gasto de energia na procura de seu fechamento; *gestalt* fechada. A tendência do indivíduo é procurar terminar o que foi começado, isto é, fechar suas *gestalten* abertas, da melhor forma que consegue.

A *gestalt* se fecha quando tem um fluxo saudável com começo, meio e fim, satisfatoriamente, para o sujeito que a vivencia.

Espontaneidade ⇒ O processo terapêutico visa a espontaneidade e o fluxo natural da vivência de consciência do cliente. A pessoa pode reconhecer suas necessidades e assumi-las responsavelmente e, a partir disso, pode se expressar livremente.

Para Yontef (1998, pg.158):

“A Gestalt-terapia difere em muitos aspectos da Psicologia da Gestalt, não por causa de uma diferença filosófica ou metodológica,

mas devido a contextos diferentes. A mesma figura tem significado diferentes como função do fundo (contexto). O contexto clínico tem exigências diferentes das do psicólogo acadêmico efetuando pesquisa básica (...) Em psicoterapia o paciente apresenta seus dados e sua fenomenologia. Tanto a Gestalt-terapia quanto a Psicologia da Gestalt buscam um *insight* das forças que fornecem a estrutura inerente da situação, processo ou evento em estudo. Ambas incluem todos os tipos de dados, conforme vão sendo experienciados, e constituem parte significativa da situação contemporânea.”

2.4- Psicologia da Gestalt:

Gestalt é uma palavra alemã que significa forma, totalidade, configuração.

A Psicologia da Gestalt teve destaque na Alemanha por volta das décadas de 20 e 30, onde se encontram os seguintes nomes ligados a ela: Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka, Kurt e Wolfgang Metzger, todos da escola de psicologia alemã. Não concordavam com vários pontos de vista da

psicologia estrutural e associacionista, entre eles o do atomismo²³ – relação de visão cartesiana de se perceber a realidade causa e efeito. Tinham como pressuposto básico: o todo é sempre diferente da soma de suas partes. Segundo Kresch (1968, pg.3):

“(...) uma pessoa é um organismo ”total”. Sabe que não pode estudar parceladamente o homem, sem perder a unidade do ser que descreve.(...) Mas sabe, também, que não pode chegar a qualquer compreensão do homem, a não ser que proceda como se o homem pudesse ser estudado por partes.”

Os gestaltistas estudaram os diversos estímulos fisiológicos e psicológicos da percepção humana e de suas relações com o meio; da aprendizagem e de soluções de problemas, como algo determinado pela realidade do campo visto como um todo. Ampliaram seu trabalho à memória, à inteligência, à expressão e à personalidade como um todo. É uma teoria que acredita que o nosso campo perceptivo se organiza espontaneamente, sob a forma de conjuntos estruturados e significantes.

A forma ou *gestalt* de qualquer evento é composta por uma figura (unidade) e um fundo indiferenciado (todo). O que é figura num determinado momento, pode virar fundo quando perde seu significado de destaque ou tem sua *gestalt*

²³ atomismo , segundo o dicionário Aurelio é doutrina defendido por Demócrito: os átomos se agrupam em combinações casuais e por processos mecânicos.

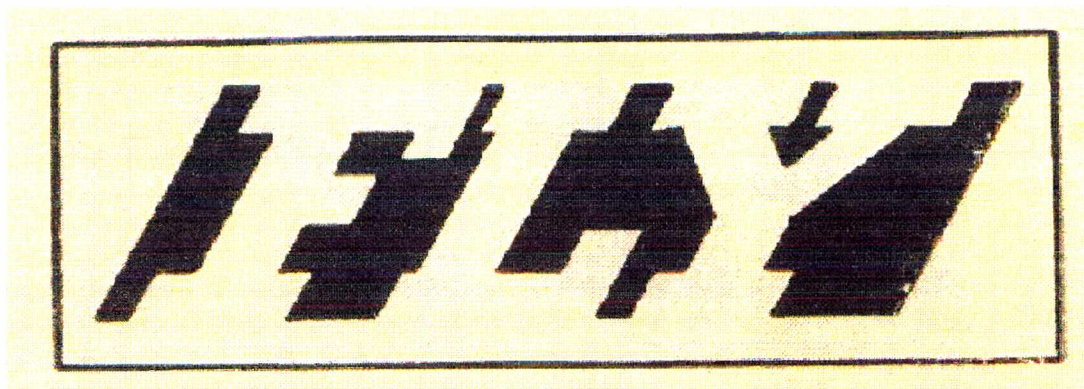
concluída. Caso a necessidade que é a figura não esteja satisfeita, ocorre uma *gestalt* inacabada ou aberta. Segundo Burow (1985, pg.25):

“a dinâmica viva entre figura e fundo será também perturbada quando certos acontecimentos, por exemplo, necessidades ou medos, são mantidos como fundo, não podendo tornar-se figura. Ficará bloqueada nesse ponto”.

A diferenciação entre figura e fundo representa o processo pelo qual entramos em contato com as nossas necessidades: emergentes e preferenciais. As necessidades organizam o campo, devido ser através delas que se mantém e/ou se desencadeia o processo dinâmico de destaque da figura vinda de um fundo indiferenciado. Os gestaltistas desenvolveram estruturas básicas que são conhecidas como “leis da *gestalt*”, veja a seguir: um modelo dinâmico de figura e fundo; lei da semelhança, da proximidade; pregnância, proximidade ; fechamento.

Lei da figura – fundo – Quando eu estruturo a minha visão no campo eu priorizo algo , isto é, no campo que seria o fundo eu destaco algo como figura. O processo de organização é exclusivo, embora exista mais de uma área organizada dentro do mesmo campo. A figura vem em primeiro plano, o qual sobressai de seu fundo.

Figura 5: Exemplo de figura-fundo:



Fonte: Figura 36a. Krech (1968, pg.103)

Lei da semelhança - descreve uma tendência a se agrupar estímulos que se assemelham de alguma forma, sendo muito significativa no processo de pensamento e aprendizagem.

Figura 6: Exemplo da lei da semelhança



Lei da proximidade – segundo esta lei, as pessoas tendem a perceber estímulos que se encontram próximos, no tempo e no espaço, uns dos outros, como um padrão.

Figura 7: Exemplo da Lei da Proximidade



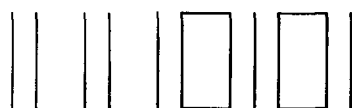
Lei da pregnância ou boa forma - para esta lei, as figuras são vistas de um modo tão bom quanto possível, como uma figura estável.

Figura 8: Exemplo da Lei da pregnância



Lei do fechamento - é a tendência para que certas figuras sejam percebidas como completas, ou fechadas; para fechar o que se encontra em aberto.

Figura 9: Exemplo da Lei do Fechamento



A percepção está diretamente relacionada com as necessidades de cada ser humano, pois ela organiza o campo num processo de figura - fundo. Para Yontef (1998, pg.212): “a realidade não é nem objetiva, nem arbitrária, mas é conjunta e contemporaneamente configurada pelo “que existe ali” e o organismo percebedor.”

Nas organizações, essas Leis são úteis para se entender o processo comportamental do grupo, mas é importante lembrar que não existe “juízo de valores” quando se fala nelas. Isto significa dizer que: sempre depende mais do contexto, do que do ato em si. Por exemplo quando alguém chega e diz: “todos os funcionários estão chateados”. Será que são todos mesmo? Houve uma generalização, onde a pessoa utilizou a lei da proximidade; ou se todos tem a expressão do rosto parecida é a Lei da similaridade que estará sendo usada. Outro exemplo é quando se percebe que um funcionário apresenta dificuldades para fazer o fechamento de suas tarefas, tudo fica para depois, ou amanhã, que nunca chega. Com isso a tarefa ficou em aberto, faltando usar a Lei do fechamento, ou não fechar também é um fechamento, porque a pessoa não sabia como fazer, ou era difícil e para fechar a questão para ela diz: “amanhã termino” Lembrando que o indivíduo sempre fecha dentro da melhor maneira que ele pode, isto significa que a pessoa dará o fechamento dentro das condições físicas e emocionais que tem.

No processo de grupo, tais leis também aparecem; a lei da figura e fundo é a mais presente, porque quando se prioriza algo no campo, isto vai determinar o comportamento. Sempre vai existir uma figura que emerge de um fundo.

2.5- Desenvolvimento Pessoal:

Para Moscovici (2001) desenvolvimento pessoal é a busca da individuação, no sentido de *ser do sujeito* dentro do grupo e, ao mesmo tempo, podendo usufruir toda a potencialidade da qual é capaz. É se conhecer melhor, é saber reconhecer suas necessidades e se apropriar de uma ação no meio para alcançá-la; é autoconhecimento.

A partir do reconhecimento de suas necessidades, o homem percebe o caminho de sua organização interna e o “como” se organiza no mundo. Entretanto, nem sempre é fácil reconhecer necessidades, devido às interrupções ou *gestalten* inacabadas. Para Ginger (1995, pg.132):

“esses mecanismos de defesa ou de evitação do contato podem ser saudáveis ou patológicos, conforme sua intensidade, sua maleabilidade, o momento em que intervem e, de uma maneira mais geral, sua oportunidade.”

Nenhum organismo é auto-suficiente, ele precisa do meio para a satisfação de suas necessidades. O que geralmente acontece durante a infância é que a criança aprende a suprimir suas emoções dolorosas, resultando em um amortecimento de partes de seu corpo e, quando cresce, fica limitada na sua consciência sensorial. Todos os sentimentos ficam localizados no corpo e esta limitação de sua consciência faz com que desligue as mensagens que seu corpo

emite e a dor emocional se transforma em dor física, tensão e ansiedade. Mesmo quando existe a consciência, o indivíduo procura reprimí-la. Sua mente diz: “você não deve ficar bravo, não deve expressar o amor, não deve sentir tristeza, enfim não deve sentir”. Quando a criança cresce, fica incapaz de encontrar e manter o equilíbrio adequado entre seu eu-mesmo e o ambiente. Segundo Ginger (1995), quando explica a perspectiva global holística da terapia, ele descreve a Gestalt – terapia valorizando o direito à diferença e à originalidade irreduzível de cada pessoa.

O ser humano passa grande parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de uma empresa; logo, a produção dos bens e serviços são desenvolvidos por pessoas, criando um tremendo e duradouro impacto sobre a qualidade das relações e satisfações pessoais. Sabemos que existe um mundo objetivo, a partir do qual o indivíduo cria seu mundo subjetivo; selecionando de acordo com suas necessidades, desejos e sentimentos.

No mundo subjetivo e vívido dos experimentos verbais e não-verbais (dramatizações, faz de conta, jogos, terapia, etc.) se criam oportunidades para o indivíduo tornar-se mais consciente de si mesmo, pois eles permitem a reflexão e a absorção das experiências com uma visão ampliada da situação. Segundo Chiavenato (1999, pg.11):

“às pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus

objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. – as organizações envolvem tentacularmente as pessoas que se formam mais e mais dependentes da atividade organizacional. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e crescimento”.

O comportamento humano depende de como o homem se relaciona com seu meio, entretanto, se numa organização o grupo se apresenta com “personalidade forte” não significa que se forma uma *gestalt* forte. Poderá-se formar uma unidade de *gestalt* fraca. Assim, o grupo forma uma unidade com características próprias que é mais do que a simples soma de suas partes. Devemos lembrar também que o que é figura agora para o grupo, daqui a pouco poderá ser fundo. Esses fatos provam a dinamicidade processual de um grupo.

2.6- Empreendedor Interno (*intrapreneur*):

Empreendedor significa pessoa ativa, arrojada, que empreende. Segundo Bandeira (2001, artigo):

“O Empreendedorismo pode ser considerado uma habilidade humana natural, assim como a capacidade de escrever, ler, falar,

criar, pintar, tocar instrumentos musicais, e muitas outras, que passam a se destacar em determinadas pessoas a partir de sua prática freqüente e de um ambiente social que favoreça o seu desenvolvimento. Embora, só a partir do século XII, apareçam referências ao termo, a habilidade de empreender sempre esteve presente”.

O termo empreendedor – *entrepreneur* - surgiu na França no início do século XVI, na designação dos homens envolvidos na coordenação de operações militares. Mais tarde, o termo passou a ser utilizado para as pessoas que se associavam a proprietários de terras, trabalhadores assalariados, e outros aventureiros. Em 1934, quando foi publicada a obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” de Schumpeter, a conotação de empreendedor adquiriu o significado de percepção e aproveitamento de novas oportunidades na criação de novos produtos e métodos de produção.

Então, somente em abril de 1982, a palavra *intrapreneur* foi criada, para dar a conotação de empreendedor interno, no artigo do economista Norman Macrae; e, somente em 1992, foi adicionada ao dicionário americano: “*The American Heritage Dictionary of the English Language*” – Third Edition, 1992. Significando – in-tra—pre-neur(InÔtre-pre-nur)n.[intra (corporate)+(entre)preneur.] – “A person

within a large corporation who takes direct responsibility for turning na Idea into a profitable finished product through assertive risk-taking and innovation²⁴.”

Ser um empreendedor não se limita àquelas pessoas que iniciam o seu negócio, mas àquelas que também investem em suas carreiras.

A conotação de empreendedor interno atualmente continua sendo a de uma pessoa dinâmica, que adora o que faz e trabalha em uma empresa pequena, grande ou média, não importa o tamanho dela, participando ativamente como se fosse dono de sua área. O empreendedor a partir de uma idéia ou oportunidade, desenvolve recursos, metas e estratégias para alcançar o sucesso, correndo riscos calculados. Segundo Santos (2001, artigo) *apud* Claus Muller:

“afirmou que, quando os ventos da mudança sopram, alguns constroem abrigos, outros, moinhos. Os construtores de moinhos são os intraempreendedores, os agentes de mudanças. Eles vêem as mudanças como oportunidades. Buscam mudanças, sabem como encontrá-las e como torná-las eficazes, fora e dentro da organização”.

Hoje, o empreendedor é visto como o motor da economia, ou seja, um agente de mudança que cria novas possibilidades, tanto no nível interno quanto no

²⁴ Uma pessoa dentro de uma grande empresa que toma responsabilidade direta por transformar uma idéia em um produto final lucrativo com risco calculado e inovação – tradução da pesquisadora

externo, porquê faz a empresa se destacar diante da concorrência, cria empregos, suscita impostos e enfim gera riquezas.

O empreendedor olha o mundo buscando entender as necessidades e busca soluções para essas necessidades, aproveitando a oportunidade que se coloca diante de si. Ele está sempre se perguntando, Muzyka (2001): “como posso crescer?” Ou : “como posso fazer minha empresa crescer mais?” E as empresas do futuro devem se perguntar: “como construir e conservar o ambiente para que as pessoas se engajem nos processos empreendedores dentro da empresa?”

As empresas precisam fomentar a capacidade criativa das pessoas, para que estas identifiquem e desenvolvam novas oportunidades. Isto faria com que uma empresa fosse verdadeiramente empreendedora, porém, nem todas as idéias são oportunidades ou são adequadas para todas as empresas, elas tem que estar alinhadas com a sua visão, estratégia e seus objetivos. Muzyka (2001, pg.272) lembra:

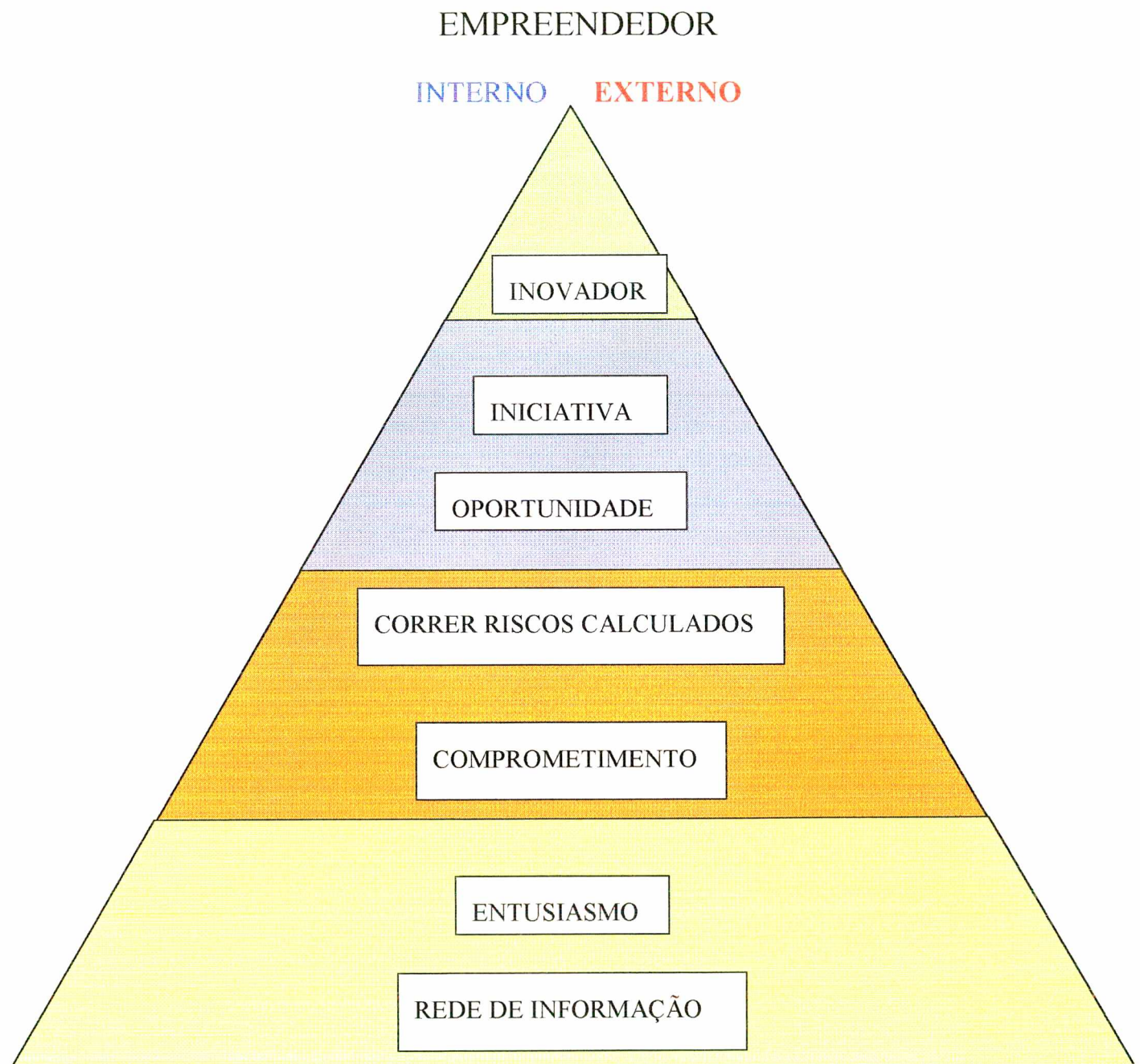
“Só se deve explorar uma nova oportunidade de negócios após se ter determinado que a própria oportunidade é válida e adequada para a empresa e se ela tem estratégia e um plano com que esteja disposta a se comprometer.”

Dolabela (1999, pg.71 e 72), montou uma relação de capacidades individuais , a partir de estudos realizados por Timmons e Hornaday:

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos.
- Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com o próprio erro.
- É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados.
- Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se.
- Tem a capacidade de descobrir nichos.
- Tem forte intuição: como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
- Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz.
- Cria situações para obter *feedback* sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para seu aprimoramento.
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
- É sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro.

- Cria um sistema próprio de relações. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo.
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
- Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa.
- Conhece muito bem o ramo em que atua.
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
- Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz; emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse. Aprende indefinidamente.
- Tem a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.
- Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo pra minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto).

Figura 10: Características do Empreendedor



3. CAMPO DE APLICAÇÃO

3.1- A Organização Pesquisada:

A organização escolhida foi o Grupo Ciência e fundamentou-se as informações sobre sua apreciação em seu Manual da Qualidade da ISO 9002/2000.

O Grupo apresenta o seguinte perfil:

“Em meados de 1986, através de uma concorrência pública, o Ciência Laboratório Médico ganhou a licitação e fundou o laboratório médico dentro do Hospital Infantil de Florianópolis, onde encontra-se até os dias de hoje. Neste mesmo ano foi criado um outro posto no Hospital Nereu Ramos.

Em 1987, com a necessidade de expandir o serviço para fora do hospital foi fundada a primeira filial na Avenida Rio Branco.

Quase que anualmente foram fundadas novas frentes de trabalho, novos postos de coleta foram abertos. O primeiro no bairro do Kobrasol, o segundo na clínica pediatria Click e o terceiro na Multimed.

Em 1992, na Maternidade Carlos Correia, foi adquirido um espaço ao qual foi estabelecida uma nova unidade de serviço.

Em 1994, foi inaugurada em Palhoça a primeira Clínica, e juntamente com ela começou a funcionar um novo posto de coleta. Neste mesmo ano abriu uma nova unidade de serviço na Fusesc.

No dia 10 de janeiro de 1996 criou-se a Unidade de Garantia da Qualidade (UGQ). No mesmo ano foi criado um novo posto de coleta no Hospital do Cepon e foi construída em Barreiros a segunda Clínica com um posto de coleta.

Em 1998, no bairro Bela Vista, foi inaugurada a terceira clínica, também com uma unidade de serviço. Na Clínica Anjinho da Guarda também foi criada uma unidade de serviço.

Em 1999, o posto de coleta do Kobrasol foi acrescido de atendimento médico, e foi criada uma unidade de serviço na clínica Samar“.

3.1.1- Dimensão Ideológica:

“Todos os esforços são voltados para aprimorar o atendimento humano e técnico, assegurando resultados confiáveis e ágeis” (Manual da Qualidade, 2002).

3.1.2- Dimensão Psicossocial:

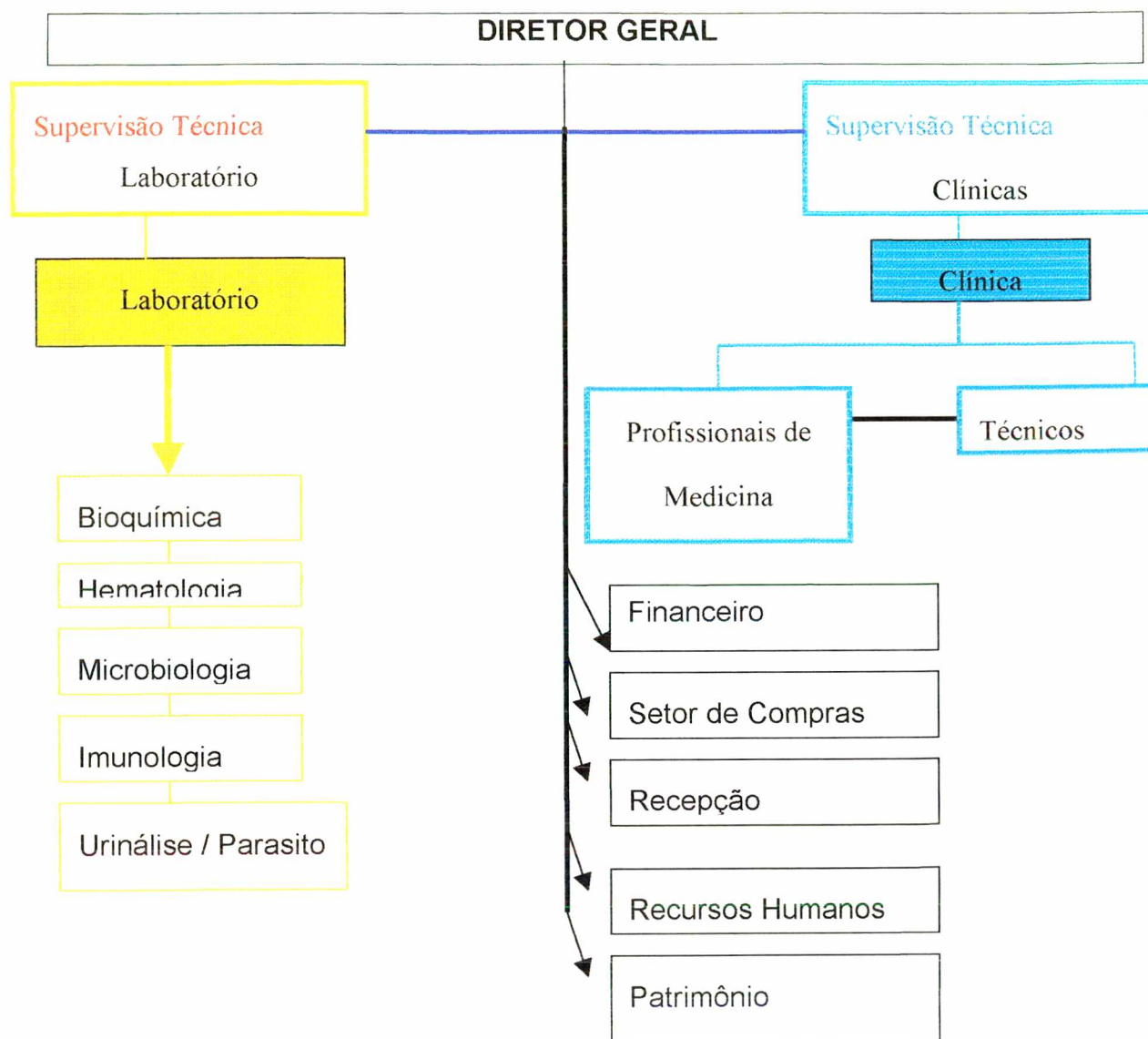
“A busca da plena satisfação do cliente através da valorização do aspecto humano e o aperfeiçoamento contínuo de nossos serviços com qualidade e ética, para obter resultados confiáveis” (Manual da Qualidade, 2002).

3.1.3- Dimensão Material:

“Atualmente o Grupo Ciência é composto por dois laboratórios, doze postos de coleta e cinco clínicas médicas. No início, o Ciência Laboratório Médico realizava em média 8 mil exames por mês, hoje realizando em torno de 35 mil exames por mês. As clínicas Ciências atendem hoje, em média, 6 mil pessoas por mês”.

3.1.4- Dimensão Política:

Figura 11: Organograma do Grupo Ciência



Fonte: Manual da Qualidade (2000)

3.2- Participantes:

O grupo foi formado por 3 unidades: a primeira unidade a começar foi a de Palhoça; passando em seguida para o segundo grupo que era composto das unidades do Centro e Bela Vista. O terceiro grupo era formado pela unidade do Hospital Infantil, Barreiros, e as outras unidade menores; que foi subdividido em dois grupos – um no período da tarde e o outro no período da noite.

Quadro 3: Atividades desenvolvidas junto aos funcionários no ano / 2000

EQUIPES	CARGA HORÁRIA	ATIVIDADE	OBJETIVO	COMO
1.Palhoça	20 horas	Vivências de	Desenvolver a	Dinâmicas de
2.Centro e	para cada	relações	autopercepção	grupo
Bela Vista	equipe = 5	humanas	Aprimorar o	Questionário
3.H.Infantil e	encontros	Parte I	relacionamento	Entrevista
Barreiros		Ano/2000	interpessoal e intrapessoal	Acompanhamento

Quadro 4: Atividades desenvolvidas junto aos funcionários no ano / 2001

EQUIPES	CARGA HORÁRIA	ATIVIDADE	OBJETIVO	COMO
1.Palhoça	12 horas	Vivências de	Integrar;	Dinâmicas de
2.Centro e	com cada	relações	Desenvolver a	grupo
Bela Vista	equipe – 3	humanas	comunicação;	Questionário
3.H.Infantil e	encontros	Parte II	Competir x cooperar	Entrevista
Barreiros		Ano/2001		Acompanhamento

4. METODOLOGIA

A produção do conhecimento dessa pesquisa caracteriza-se como “estudo de caso”, dos funcionários do Grupo Ciência, durante os anos de 2000 e 2001. No primeiro ano, foram feitos cinco encontros com cada equipe e, no segundo ano, foram realizados apenas três encontros, como demonstra os quadros 3 e 4.

Durante a apresentação da facilitadora, procurou-se deixar claro ao grupo que o foco seria o grupo e não o indivíduo. Ela iria ter uma postura sincera e objetiva e gostaria de obter a cooperação e a sinceridade da parte deles também. Foi explicado que o trabalho seria baseado em vivências e, que o processo de aprendizado dependia do quanto eles estariam envolvidos com a tarefa. Em cada encontro estaríamos trabalhando por temas. Foi, então, fechado o contrato de trabalho com o grupo.

O trabalho realizado consistia na capacitação de desenvolvimento pessoal, através de dinâmicas de grupo com a finalidade primeira de se observar como acontecia a inter-relação grupal, que tipo de resistências apresentava e como os indivíduos se influenciavam mutuamente, ficando a facilitadora atenta ao grupo em seu desenvolvimento.

O critério de cientificidade é a intersubjetividade, pois se procurou delimitar a evolução do processo do grupo através da pesquisa qualitativa, que utiliza os

seguintes métodos de investigação: entrevistas estruturadas e semi-estruturadas; observação dos encontros; análise crítica de seus resultados.

Para Martins e Bicudo (1998) a diferença entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa está na busca da compreensão particular do que se estuda, procurando fazer seu foco de atenção centralizada no específico, no característico; enquanto que a pesquisa quantitativa está voltada para as generalizações, princípios e leis.

Spencer (1993) lembra que a pesquisa qualitativa pode criar uma maior oportunidade para as pessoas exporem seus sentimentos.

Aqui o método utilizado foi o do estudo de caso, definido por Chizotti (2000, pg.102) como:

“uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora”.

Chizotti (2000, pg. 102-103) propõe três fases no estudo de caso:

1. Seleção e delimitação do caso
2. O trabalho de campo

3. Organização e redação do relatório

A seleção e delimitação do caso, já mencionada no início deste capítulo, refere-se ao estudo dos funcionários do Grupo Ciência, para a verificação do seu processo de crescimento, através de técnicas vivenciais.

A última fase da metodologia proposta por Chizotti é a elaboração do presente relatório, consubstanciando a própria dissertação.

Chizotti (2000, pg.102) também afirma que:

“o relatório poderá ter um estilo narrativo, descritivo, analítico, ser ilustrado ou não, fotografado ou representado. Seu objetivo é apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema, mostrar sua relevância, situá-lo no contexto em que acontece e indicar possibilidades de ação para modificá-lo”.

4.1- Natureza da Pesquisa:

O destaque dessa pesquisa encontra-se na valorização que se dá ao Ser e os fundamentos da Gestalt-terapia proporciona isso. Como explica Grūnewald (2001, pg.46) a abordagem da Gestat –terapia:

“Revaloriza o ser em relação ao ter, emancipa a sabedoria em relação ao poder. Enxerga através de uma perspectiva unificadora,

reintegrando polaridades. Busca experienciar e sentir o *como* para criar soluções ao invés de explicá-las, pois entende que fantasias sobre si mesmo e ou sobre o mundo, entravam o processo de crescimento”.

Para Moscovici (2001) cursos de capacitação em organizações, como fatores de desenvolvimento pessoais, põem ênfase nas atividades sistemáticas de aperfeiçoamento e atualização pessoal, através de trabalhos com os grupos, utilizando como ferramenta: vivências, dinâmicas, técnicas, jogo.

É difícil quantificar os benefícios desse tipo de capacitação; muitas empresas vêem só os custos financeiros gerados, isto é, apesar de perceberem as mudanças de comportamento da equipe, não sabem como justificar quantitativamente os custos financeiro dessas mudanças. Para Procópio (2002, artigo) analisa esta condição:

“Dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos: não podemos esquecer que a mentalidade em uso hoje, em grande parte das empresas, para se “medir” retorno sobre investimento e relações de custo/benefício de forma geral, ainda é infelizmente, muito “financista” e pertence ao tempo da filosofia “industrial”; por motivos diversos, que este artigo não tem a pretensão de abordar. Mas, nos parece claro que, a solução para o problema de mensuração dos investimentos na área de Recursos

Humanos, no ambiente e ação social, está muito próxima de uma mudança de mentalidade dos líderes que os apreciam e os deliberam, do que da invenção de uma nova metodologia de medição mais “precisa”. “

Além do problema metodológico de medição, existe também o limite de trabalho entre um grupo terapêutico e um grupo de capacitação. Minicucci (2002) explica a diferença entre grupo de terapia e grupo de treinamento: na terapia, as pessoas vêm porque têm problemas íntimos de comportamento; a ênfase é no trabalho interior através da análise do “para que” a pessoa age de um determinado modo e como isso paralisa sua vida. Enfim, é a pessoa que escolhe o que irá trabalhar naquela seção. Enquanto no curso de capacitação os membros são “sadios”, o trabalho não é tão profundo, a ênfase é no “como” a pessoa age no grupo, não se discute problemas íntimos e o trabalho fica mais no social. Além disso, é o facilitador que escolhe o que se vai trabalhar.

Conforme a necessidade, o facilitador, inclusive, pode sugerir que a pessoa procure uma psicoterapia, para que ela possa trabalhar de maneira privada suas dificuldades.

Existem as diferenças individuais, as singularidades, que devem ser respeitadas. Isso traz dificuldades em se estabelecer parâmetros compatíveis de avaliação qualitativa. O critério de avaliação da continuação do trabalho fica por conta dos gerentes, nas suas observações diretas com o grupo.

Há algumas interferências neste processo de mudança. O desempenho espontâneo do facilitador influencia de maneira positiva ou negativa o nível de envolvimento do grupo, seja porquê não existe neutralidade, ou porquê as relações humanas influenciam-se reciprocamente.

Outra questão importante é que o facilitador deverá reconhecer seus próprios problemas e seus limites como líder. Tanto por parte do facilitador quanto por parte do grupo, o grau de envolvimento afetivo, comprometimento, cuidado e motivação vai determinar a interação das relações. Para Schutz (1978, pg.97): “Quando um grupo é mal conduzido, o resultado mais provável será enfado, perda de interesse e eventual dissolução”.

O facilitador tenta compreender o sistema de relações e sentimentos do grupo. Para isso, ele precisa ser autoconsciente, criar uma atmosfera na qual se reconhece sentimentos, facilitando sua expressão e, principalmente, precisa ser sensível às necessidades do grupo. Logo, precisa passar para o grupo credibilidade, para que as pessoas confiem nele e, então, se inicie um processo de troca entre ambos.

A variável institucional que é inerente ao sistema político e social da empresa também influencia a variável individual, uma vez que determina a interação psicológica de ambas. O sistema político abrange o conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com base em valores sociais, que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento, as decisões de uma empresa. A variável

individual é o comportamento utilizado diante do sistema político e social adotado pela empresa. O relacionamento entre os dois vai criar o clima psicológico organizacional.

O emprego dos grupos de desenvolvimento pessoal na empresa implica, por parte da organização, em aceitar os valores de franqueza, honestidade e responsabilidade individual e reconhecer a importância de desenvolver-se o potencial humano. É mais lucrativo para os dois, empregado e empregador, serem francos, parceiros e procurarem se compreender mutuamente, especificando seus sentimentos, metas, objetivos, opinião, etc., de modo claro, sem medos, porque sabem que sua opinião será respeitada embora, podendo não ser aceita.

O encontro com os grupos possibilita uma avaliação por parte do próprio funcionário, se ele está, ou não, satisfeito com a empresa. Partir ou ficar, passa a ser responsabilidade dele. Pode fortalecer os laços pessoais íntimos entre os funcionários que trabalham juntos e criar condições mais íntimas para aqueles que têm pouco contato entre si.

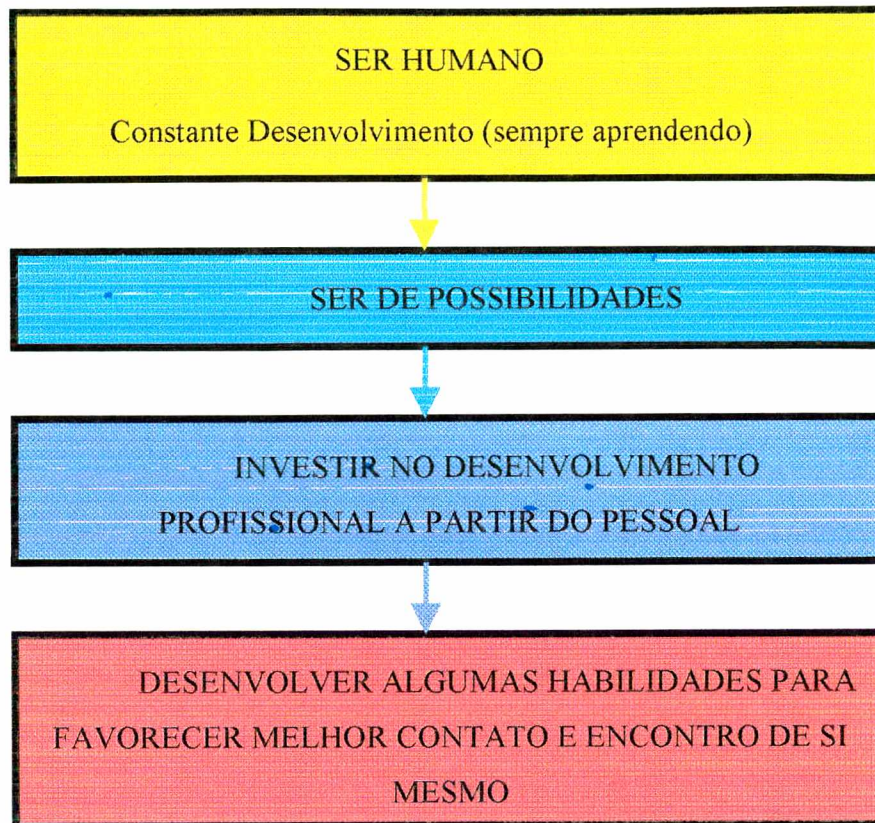
Os fatores que aumentam a eficiência no trabalho estão relacionados com: o autoconhecimento das qualidades e dificuldades pessoais, a satisfação, a realização pessoal, a ética e os lucros financeiros. O grupo de desenvolvimento pessoal aborda exatamente os quatro primeiros fatores de desempenho, além de trabalhar e desenvolver as interações humanas.

As possibilidades de se conviver saudavelmente num ambiente de trabalho ficam extremamente reduzidas se as pessoas não se conhecem, se não conseguem perceber as influências recíprocas e se não discriminam certos aspectos do seu próprio comportamento.

O ser humano se desenvolve, cresce e amadurece através do processo de aprendizagem e está sempre em constante desenvolvimento; logo, é um ser repleto de possibilidades no seu existir aqui e agora. Investir no desenvolvimento pessoal possibilita um maior aprendizado, um melhor contato, um encontro de si mesmo que, como consequência, reflita em outras áreas de seu relacionamento. O processo de crescimento é circular: quanto mais o homem aprende, mais ele aprende que precisa aprender mais, então este ser de muitas possibilidades está sempre num processo de mudança.

A figura 12 foi elaborada para que se possa entender o fluxo do processo do grupo de desenvolvimento pessoal, como pré-requisito que fundamenta o trabalho.

Figura 12: Processo do grupo de Desenvolvimento Pessoal



A atitude de uma pessoa é um conjunto de valores, sentimentos e pensamentos. Para se transformar valores e pensamentos, precisa-se trabalhar com os sentimentos, apesar de que os três estão sempre entrelaçados. Porém, é através das emoções que valores e pensamentos se alteram e ocorre o crescimento do ser humano.

Este trabalho de desenvolvimento pessoal é experimental e Moscovici (2001, pg.142) faz uma metáfora muito interessante para descrever esse tipo de trabalho:

“Bons cozinheiros costumam consultar livros de receitas para obter algumas referências e dar início a um processo criativo de constante experimentação, descoberta, adaptação e invenção. Raras vezes repetem ao pé da letra uma receita e confiam sempre em sua intuição e experiência. O “erro” é sempre uma oportunidade para testar novas dosagens, novos temperos, novas atividades e renovar seu cardápio.”

4.2- Descrição de métodos:

O trabalho começou em abril de 2000. Foram feitos inicialmente três encontros de quatro horas, totalizando 12 horas de capacitação por equipe, realizados aos sábados, com a primeira e a segunda equipe e, às quartas-feiras com a terceira equipe. Os encontros foram feitos no próprio espaço da clínica. A equipe da unidade de Palhoça foi a primeira a ser trabalhada e o contrato era de se ter o primeiro encontro como obrigatório a todos os funcionários dessa unidade, sendo que, no final desse encontro, eles fariam uma avaliação da proposta de desenvolvimento pessoal para saber se gostariam de continuar o trabalho ou não. Foi aprovada pelo grupo a continuação do trabalho até o terceiro encontro, onde faríamos outra avaliação.

O contrato com a equipe do Hospital Infantil foi diferente das equipes anteriores: foi estipulado, pela direção, que os três primeiros encontros iriam ser obrigatórios e os dois últimos opcionais, devido ao alto grau de resistência da parte dos funcionários e da supervisão técnica na participação do trabalho.

O grupo, durante os encontros, foi colocado em contato com aspectos distintos do seu experienciar, através de experimentos, procurando-se despertar uma consciência de responsabilidade para com o grupo e com o seu ambiente. O clima de confiança foi estabelecido, passo a passo, permitindo uma maior franqueza nas relações e esta troca, por sua vez, possibilitando uma maior compreensão de si mesmo e do outro.

Quando este grupo de desenvolvimento pessoal se formou, trouxe consigo necessidades específicas, desconhecidas pelo facilitador neste primeiro momento, levando-o a iniciar o trabalho pelo levantamento de necessidades e expectativas do grupo. Posteriormente, foi explicado ao grupo que a alta gerência solicitou o trabalho, objetivando uma melhoria no atendimento ao cliente interno e externo.

No primeiro encontro foi observado que havia uma necessidade de se deixar espaço para que as pessoas pudessem falar sobre seus sentimentos de estarem ali “obrigadas”.

Começou-se com experimentos menos ameaçadores da fase de Inclusão, os quais, gradualmente, evoluíram para experimentos que envolviam mais riscos pessoais, nas fases de controle e abertura. Os encontros sempre começavam com

um período de silêncio e introspecção, para que cada um pudesse perceber *como* estavam chegando para o trabalho.

Foi dado tempo entre os experimentos para que eles absorvessem as experiências antes de entrar em uma nova etapa.

Os instrumentos utilizados foram:

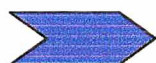
- Encontros vivenciais semanais
- Observação contínua da facilitadora
- Questionários estruturados ao final do 3º encontro
- Entrevista semi-estruturada individual com 8 pessoas: os 2 supervisores técnicos. Os 6 funcionários foram escolhidos aleatoriamente, 2 da Palhoça, 2 do Hospital Infantil (essas duas unidades por terem um número maior de funcionários), 1 do Bela Vista e 1 do Centro. Esse número de pessoas escolhidas foi aleatório, com a intenção de se ter uma pequena amostra que confirmasse ou não, o que se observou nos encontros e nos questionários estruturados
- Análise dos questionários e dos depoimentos

os quadros 5 a 12, está explicitado, por encontro, como foi feita a distribuição do tempo, as atividades, qual era o objetivo de cada dinâmica e a qual fase pertencia.

ATIVIDADE SEMANAL

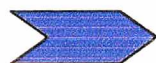
OBJETIVO ELABORAR

ABERTURA



- Baixar ansiedade
- Entrar em contato com sentimentos

DINÂMICA DE GRUPO



- Auto conhecimento
- Comunicação
- Quebra de paradigma
- Reflexão

FECHAMENTO



- Feedback
- Entrar em contato com sentimentos

Quadro 5: Planejamento do 1º ENCONTRO / 2000

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
10'	Credenciamento Dos funcionários	Assinatura de lista de presença e entrega de crachás	I N C L U S Ã O
20'	Abertura	Apresentação do trabalho a ser realizado Responder dúvidas	
5'	Aquecimento	Contato com sentimentos	
1:30'	Jogo: Quem é Quem	Perceber nível de comunicação e atenção Aprimorar respeito mútuo Criar condições psicológicas básicas para o início do desenvolvimento das atividades em grupo Desenvolver processo de escuta Experienciar cuidado com o outro Conscientizar a relação interpessoal Quebrar tensões	
15'	<i>Coffe-break</i>	Relaxar e descontraír	
1:30'	Levantamento das necessidades e expectativas	Identificar pontos positivos e negativos Conscientizar o grupo sobre suas motivações, desejos e esperanças; suas angústias e temores	
10'	Encerramento; Tarefa de casa	Fechamento do trabalho	

OBS.: No anexo encontra-se a descrição do processo de cada dinâmica.

Quadro 6: Planejamento do 2º ENCONTRO/2000

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
15'	Credenciamento Aquecimento	Assinatura de lista de presença e entrega de crachás Entrar em contado com os sentimentos que estão chegando no grupo	C O N T R O L E
20'	Relato da tarefa de casa	Rever as principais experiências Destacar o papel da responsabilidade profissional	
2:00	Características profissionais Jogo: quem sou eu como profissional	Processo de aprendizagem de si mesmo Desenvolvimento de responsabilidade por suas escolhas <i>Feedback</i> do grupo	
15'	<i>Coffe break</i>	Descontração e relaxamento	
1:00	Jogo: das Palmas	Identificar funcionamento do grupo Comprometimento entre eles Verificar Padrões	
10'	Encerramento Tarefa de casa	Fechamento do trabalho	

Quadro 7: Planejamento do 3º ENCONTRO/2000

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
15'	Credenciamento Aquecimento	Assinatura de lista de presença e entrega de crachás Entrar em contato com os sentimentos que estão chegando no grupo	A B E R T U R A
20'	Relato da tarefa de casa	Rever os principais acontecimentos e experiências Destacar o papel da responsabilidade profissional	
1:30'	Jogo: Usando a criatividade	Identificar integração do grupo Incentivar atitudes frente a dificuldades Desenvolver a criatividade Perceber grau de companheirismo	
15'	<i>Coffe-break</i>	Descontrair e relaxar	
1:30'	Jogo: material existente	Processar valores e conceitos morais Focalizar o que é possível e realizável Motivar	
10'	Encerramento Tarefa de casa	Fechamento do trabalho	

Observação : o grupo de Palhoça solicitou que fossem feitos mais dois encontros, com a participação da supervisora técnica das clínicas, para que pudessem colocar suas dificuldades de interação com ela. O pedido foi aceito e,

em função disso, foram feitos mais dois encontros, o que possibilitou um grande crescimento nas inter-relações: alta gerência e funcionários.

Quadro 8: Planejamento do 4º ENCONTRO/2000

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
15'	Abertura Aquecimento	Assinatura de lista de presença Entrar em contato com os sentimentos que estão chegando no grupo	A B E R T U R A
20'	Relato da tarefa de casa e identificação de dificuldades	Rever os principais acontecimentos e experiências Destacar o papel da responsabilidade profissional	
3:00	Jogo: cobra cega	Confiabilidade e segurança no desempenho do parceiro	
15'	<i>Coffe Break</i>	Descontrair	
10'	Encerramento	Fechamento do trabalho	

Quadro 9: Planejamento do 5º ENCONTRO/2000

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
15'	Abertura	Assinatura de lista de presença	A B E R T U R A
	Aquecimento	Contato com sentimentos	
20'	Relato da tarefa de casa e identificação de causas	Rever os principais acontecimentos e experiências Destacar o papel da responsabilidade profissional	
40'	Jogo: 8/80	Perceber a diferença entre Flexibilidade X Padrão	
15'	<i>Coffe Break</i>	Descontrair	
45'	Figura e fundo	Soltar a criatividade	
1:00	Jogo: Qualidade	Valorizar o companheirismo Desenvolver a auto-estima	
30'	<i>Feedback</i>	Proporcionar o autoconhecimento Trocar informações e afetos nas relações interpessoais	
45'	Avaliação Fechamento	Último dia do treinamento – parte I	

ANO/2001

Quadro 10: Planejamento do 1º ENCONTRO/2001

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
15'	Abertura Aquecimento	Assinatura de lista de presença Contato com sentimentos	I N C L U S Ã O
20'	Levantamento de expectativas	Identificar necessidades	
15'	<i>Feedback</i>	Esclarecer e tirar dúvidas sobre o tema a ser trabalhado esse ano.	
55'	Jogo: Amnésia	Desenvolve: Comunicação, <i>Feedback</i> , Motivação, Escolha, Percepção	
15'	<i>Coffe-break</i>	Relaxar e descontrair	
1:00	Teste: Auto-estima	Incentivar o auto-desenvolvimento	
25'	"Como me vejo"	Perceber o auto-desenvolvimento e a Autopercepção	
20'	Percepção do outro	Atenção Percepção	
15'	"Eu gostei do que eu fiz quando..." Encerramento	Fechamento e <i>Feedback</i>	

Quadro 11: Planejamento do 2º ENCONTRO/2001

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
10'	Abertura	Assinatura de lista de presença	C O N T R O L E
	Aquecimento	Contato com sentimentos	
25'	Escultura	Motivação; confiabilidade; decisão; autonomia; comunicação não-verbal	
1:35'	Náufrago	Desenvolver o espírito de equipe Perceber a diferença entre pensamento limitante X abundante Comunicação	
15'	<i>Coffe-break</i>	Relaxamento e descontração	
10'	Caminhada	Trabalhar limites Responsabilidade pelos seus atos	
35'	Teste	Perceber se é uma pessoa visual, auditiva ou cinestésica	
10'	Palavras	Perceber os diversos significados Descontração Criatividade	
30'	Percepção X Alucinação	Comunicação ; Atenção Cooperação	
10'	“Eu gostei do que eu fiz quando...” Encerramento	Auto-suporte Fechamento e <i>Feedback</i>	

Quadro 12: Planejamento do 3º ENCONTRO/2001

TEMPO	ATIVIDADE	OBJETIVO	FASE
10'	Abertura	Assinatura de lista de presença	A B E R T U R A
	Aquecimento	Contato com sentimentos	
20'	Mão na boca	Desenvolver comunicação não-verbal	
50'	Ouvidos moucos	Escutar com atenção	
	<i>Coffe-break</i>	Relaxamento e descontração	
15'	Parábolas	<i>Feedback</i> , comunicação.	
2:10'	"Eu gostei do que eu fiz quando..."	Fechamento da segunda etapa do treinamento.	A
	Encerramento	<i>Feedback</i>	

Foi combinado que o grupo manteria segredo sobre as dinâmicas realizadas, pelo motivo de que seriam também utilizadas nos demais grupos. Cabe ressaltar que este acordo foi cumprido na íntegra por todos os participantes; se houve alguma quebra de sigilo, não se teve conhecimento.

4.3- Descrição dos instrumentos de avaliação:

Inicialmente, foi entregue ao grupo tarjetas²⁵ e caneta para que as pessoas escrevessem quais eram as expectativas que tinham para esses encontros. O grupo no final do tempo pré-determinado entregava a facilitadora às tarjetas escritas e ela prendia-as com durex no quadro, e dúvidas eventuais foram discutidas e esclarecidas.

Em seguida, foram distribuídas mais tarjetas e fez-se o levantamento das necessidades do grupo, pelo mesmo processo acima descrito.

A Avaliação foi feita através de:

4.3.1- Questionário/ 2000 com 12 perguntas estruturadas e fechadas e 3 perguntas semi-estruturadas e abertas: veja o questionário em anexo nº 8.3 .

4.3.2- Questionário/ 2001 com 10 perguntas estruturadas e fechadas e 5 perguntas semi-estruturadas e abertas: veja o questionário em anexo nº 8.4.

4.3.3- As entrevistas no final do ano de 2001, foram compostas de duas perguntas abertas: veja a entrevista em anexo nº 8.5.

²⁵ Tarjeta é um papel retangular, colorido que mede 10,5cm x 21cm. É usado para se expor uma idéia num mural.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na investigação das interferências das vivências de desenvolvimento pessoal, foi observada a evolução do processo de aprendizagem, através da atitude pro-ativa na busca da transformação pessoal.

A observação do processo como um todo é importante para se poder constatar se os objetivos específicos foram alcançados. Utilizando-se as respostas dadas nas entrevistas, nos questionários, pôde-se analisar os seguintes resultados:

1- Aumentar o desempenho profissional – Para se avaliar o desempenho profissional precisa-se primeiro definir o que significa tal conceito. A autora deste trabalho o define como a somatória dos seguintes fatores:

Organização humana + nível de confiança e interesse + participação efetiva +
+ motivação = saúde da organização.

Através de entrevistas junto à supervisão técnica pode-se dizer que houve um aumento no desempenho do grupo como um todo. Segue alguns exemplos de relatos de funcionários que comprovam isso:

“passaram a agir como profissionais com direito a acertos e erros de modo muito mais tranquilo” (essa fala pertence a alta gerência)

“não deixei tocar muitas vezes os telefones”

“poder mudar minha atitude foi que me ajudou muito”

“a cada encontro descobrir novas formas de encontrar novas qualidades para melhorar minha vida”

“adquirir-se mais conhecimento e informação que nos enriquece como pessoa e como profissional”.

“ser mais organizada”

“saber ajudar o colega de trabalho com o problema dele e não só o meu”

2- Proporcionar maior satisfação no relacionamento interpessoal –

Para que isso ocorra se faz necessário que: exista troca; exista contato; exista respeito pelo outro; reciprocidade; intercâmbio entre as pessoas para que cada pessoa possa avaliar o que está recebendo e o que está oferecendo em troca.

Comprovado pelas falas:

“passei a pensar e medir minhas palavras”

“saber falar com as pessoas sem medo”

“saber dizer não quando for preciso”

“sempre tentando compreender e escutar a opinião de meus colegas”

3- Habilitar para dialogar em diversos níveis hierárquicos dentro da empresa – A pessoa se relaciona através da comunicação, que pode ser

verbal²⁶ ou não-verbal²⁷. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: um emissor (é o que emite a mensagem) e um receptor (o que recebe a mensagem). Funciona como um sistema aberto de troca de informação em que interferências ou ruído²⁸ podem provocar alterações em seu funcionamento. Chiavenato (1999, pg.111) acrescenta: “a idéia de comunicação é relacionada intimamente com as percepções e motivações tanto do emissor como do destino, dentro de determinado contexto situacional.”

Pode-se perceber nos relatos do grupo:

“eu aprendi a saber falar com as pessoas sem medo, principalmente a chefia”

“expressões espontâneas do pessoal”

“brincadeiras em grupo, que estimulam a união do grupo”

“melhoria na comunicação”

4- Desenvolver a habilidade de ouvir o outro – cada pessoa tem seu sistema de conceitos e crenças próprio que age como um decodificador na

²⁶ Verbal- utiliza linguagem oral ou escrita

²⁷ Não-verbal – são os gestos, as expressões corporais, as posturas.

compreensão de qualquer informação. O estado emocional e a disponibilidade de ouvir o outro, também interferem nesse processo de escuta.

“Espaço para se expor”

“discutir assuntos do dia a dia”

”conhecer melhor o colega”

“nos proporciona uma chance de pensar sobre nós mesmos “

‘intrigas quando sabem da verdade”

”interesse para ouvir”

“diferentes formas de agir e se comunicar”

5- Possibilitar o empreendedorismo interno – *intrapreneur* – é a busca de uma pessoa independente, criativa e que está sempre procurando vencer o círculo de rotinas, alcançar objetivos com seus próprios esforços, correr riscos calculados e, o mais importante, é seu desejo de realizar-se.

“solucionar questões pendentes”

²⁸ É quando a comunicação sofre perdas, erros, ambigüidade, boatos, mutilações, distorções do seu significado.

“chance de melhorar”

“eu colaborei bastante, debati vários assuntos, mexeu muito comigo”

“conhecimento”

“experiências novas”

“me deixa feliz esse encontros”

“achei proveitoso, pois crescemos”

“uma nova experiência de vida”

“sempre procuro melhorar minha vida pessoal e profissional”

“mais cursos”

“nestes treinamentos pode-se aprender muita coisa e ampliar os horizontes”.

“é um modo de você começar a ver a vida de outro ângulo”.

Como se pode compreender a transformação não ocorre imediatamente: é um processo gradual; o indivíduo, ao começar a se perceber, começa a perceber o outro também e a apreender que pode fazer diferente:

Comportamento padronizado + aprendizagem = Novos comportamentos

Militão (2000, pg.25) explica :

“A fonte de aprendizado é o que é gerado através dos participantes e não através das instruções do facilitador. São baseados na ação do grupo e proporcionam às pessoas a chance de colocarem em prática suas habilidades”.

Primeiro, precisa-se conhecer a si mesmo, através de reflexões das dinâmicas vividas, do *feedback* do grupo, para depois, poder começar a perceber que ver o outro num exame acurado é mais fácil. Cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar seu meio interno e externo – campo psicológico - e dessa maneira organiza suas mais variadas experiências de vida. A troca de experiências é um processo ativo que se renova e recria a cada encontro; logo, cada reformulação do comportamento do grupo aconteceu porque antes houve uma reformulação individual.

O grande diferencial do trabalho realizado com os funcionários do Grupo Ciência está no processo de transformação interna que cada participante experimentou durante todo o percurso do desenvolvimento pessoal. Os *insights* que tiveram, as revelações, as mudanças no seu dia-a-dia, as modificações de comportamento não ocorreram só dentro do espaço de trabalho mas se expandiram para todas as demais relações, familiares, afetivas, etc. Por que? Porque aconteceu a aprendizagem de dentro para fora; não é algo que é dito ao indivíduo para fazer, mas sim é experienciado por ele. Logo, é um processo sem volta, porque o indivíduo sentiu a diferença no como fazer, e então a

transformação é iminente. É como quando se aprende a ler, não é possível voltar a ser analfabeto, a menos que a pessoa sofra algum traumatismo.

Enquanto nas aulas tradicionais do tipo: vídeos demonstrativos, treinamentos, pode ser feito um ensino de fora para dentro que acarreta em adestramento. Por exemplo, treina-se qual é a melhor forma de se comportar em uma dada situação e um mês depois o sujeito não lembra de mais nada. É como as fórmulas que se aprende no ensino do 1º grau, a maioria não se lembra hoje em dia, mas da 1ª bicicleta, 1º namorado, não se esquece nunca; porquê vivenciou-se.

Houve, no primeiro encontro, o levantamento das expectativas e necessidades do grupo, para que se pudesse conhecer o campo psicológico desses funcionários; era fundamental que isso ficasse claro logo no início dos trabalhos.

Foi solicitado aos funcionários que escrevessem em frases o que esperavam que fosse acontecer nestes encontros (quadro 13). Depois que o grupo, juntamente com a facilitadora, conversou sobre cada expectativa, passou-se para o levantamento das necessidades (quadro 14) e procedeu-se da mesma maneira que a anterior.

As frases foram transcritas literalmente, como os funcionários escreveram nas tarjetas.

Quadro 13: Levantamento das Expectativas/2000

EXPECTATIVA/2000	
➤	Bom aproveitamento e aplicabilidade do aprendizado
➤	Conhecimento
➤	Coletividade , união do grupo
➤	Clareza das funções
➤	Melhore nossa atuação, no lado pessoal e profissional
➤	Remuneração compatível
➤	Aprimoramento das relações humanas
➤	Agonia de ficar após o horário
➤	Que as pessoas aprendam a ouvir
➤	Melhorar relacionamento com colegas de trabalho.
➤	Uma provável avaliação
➤	Algo a mais p/ se saber
➤	Que saibam se expressar sem se alterar e se façam entender
➤	Interessante
➤	Melhorar o relacionamento entre funcionários e com minha família
➤	Será que estão desconfiando da minha capacidade mental???
➤	Que eu tenha um bom desempenho
➤	Rápido
➤	Seja aproveitado

²⁹ O terceiro grupo apresentava este tipo de preconceito em relação ao trabalho feito com psicólogas.

- Se passar por bobo na frente dos outros
- Melhorar o convívio pessoal
- Melhore a avaliação do nosso trabalho
- Melhore o trato humano, com respeito aos pacientes e colegas
- Que traga boas expectativas para o dia a dia
- Mudanças de atitude
- Benefícios para a empresa e para os funcionários
- Melhoria no geral
- Que cada um se torne mais seguro no que faz
- Melhorar o convívio
- Mudar meu jeito de comunicação sem ser grosseiro
- De ser avaliada para a função
- De novas idéias, de conhecer melhor os colegas e acima de tudo a si mesma
- É grande
- Que possa me ajudar tanto profissionalmente quanto pessoal
- Maior interação com o grupo
- Aprender mais
- Espero entender melhor nosso comportamento
- A prender a me comunicar, expressar meus sentimentos
- No decorrer do curso, todos aqui presentes, possam ter um bom entendimento do assunto a ser discutido
- Ser conhecido entre o grupo

Quando olhamos para esse levantamento de expectativas do Grupo Ciência, podemos notar a necessidade de atualização e integração do grupo. Esses resultados são muito parecidos com o levantamento da revista “Você S.A.” (agosto/2001, pg.22), que traz uma pesquisa realizada com profissionais brasileiros, para saber suas preocupações no ambiente de trabalho. O resultado aponta em primeiro lugar na pesquisa, 49% - necessidade de atualização constante. Os cursos de desenvolvimento pessoal vêm ao encontro dessas necessidades, suprimindo, através de suas dinâmicas de grupo, a auto reflexão e, conseqüentemente, o crescimento pessoal.

Para Moscovici (2001, pg.113) “a valorização do ser humano deixará de ser um lindo discurso de filosofia empresarial se e quando a credibilidade dos processos qualitativos humanos e subjetivos for realidade reconhecida e aceita por todos.”

Eficiência, criatividade, motivação, e inovação fazem profissionais mais bem sucedidos, que experimentam satisfação e realização pessoal.

As frases foram transcritas literalmente, como os funcionários escreveram nas tarjetas.

Quadro 14: Levantamento das Necessidades do grupo /2000

NECESSIDADE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta açúcar e café ➤ Muito chefe para pouco funcionário

- Aumento de salário
- Compreender mais e ser compreendido
- Falta setor de pessoal, psicóloga, relações humanas
- Melhora no depósito de pedidos
- Está escasso o material em geral
- Mais funcionários
- Reconhecimento
- Investimento em tecnologia, está ficando para trás
- A maior dificuldade hoje é trabalhar com as pessoas
- Pessoas precisam aprimorar seu "it".
- Mudança de Kits de uso p/ melhorar nossa qualidade
- Precisa de mais funcionário. p/ poder Ter um trato mais humano e atender melhor o paciente
- Coletividade do grupo ciência
- Melhor qualidade dos escalpes e seringas
- As recepções em geral são desastrosas
- De ser ouvido somente uma vez
- Respeito em relação a funcionários
- Valorização pelo funcionário
- Falta reconhecimento da chefia em relação aos funcionários na melhoria do salário
- Mais rapidez no retorno dos exames
- Mesa de trabalho maior

- Um bom ambiente de trabalho
- Coleguismo
- Mais 1 computador p/ cadastro na recepção
- Mais cooperativismo entre os colegas
- Fornecimento de material de trabalho
- Um computador, além do da recepção
- Fazer 6 horas sem perda da cesta básica e vale refeição
- Dinheiro
- Melhoria no cadastro das unidades
- Liberdade de expressão
- 1 Computador p/ passar os resultados do centro
- Mais agilidade no pedido de manutenção, pois muitas vezes devido ao atraso deles, todo o serviço se prejudica
- Maca urgente. Cada dia a tendência do movimento é aumentar
- Necessidade de mais funcionário ficam tentando espremer e a qualidade do serviço cai e o desgaste pessoal aumenta. Não precisa tentar controlar o gasto c/ material
- Durex e papel impressora - não corta. Toalha de papel e papel higiênico parece lixa. Falta caneta, papel, etiqueta, copo,

O quadro 14 demonstra que as necessidades básicas, tais como “ falta café, açúcar”, “de ser ouvido somente uma vez”, etc.. não eram atendidas ou solicitadas, o que leva a supor que o nível de comunicação dentro e fora do grupo era falho ou que existia muito ruído na comunicação interna dessa organização.

No final do terceiro encontro do ano/2000, foi entregue um questionário de avaliação dos encontros, onde as pessoas não precisavam assinar ou se identificar, com a finalidade de investigar o nível de satisfação do grupo, o nível de desempenho da facilitadora, e o nível de comprometimento do grupo para com o trabalho.

O questionário foi entregue aos participantes para que eles levassem para casa e com calma respondessem. Nem todos os participantes retornaram o questionário.

Quadro 15: Avaliação do ano/2000

Questionário	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
1-Como você avalia carga horária	5	27	6	
2-Como você avalia o local	14	19	3	1
3-Como você avalia a sua participação.	15	20	2	
4-A qualidade do treinamento - didática	27	10		
5-Nível de comunicação da instrutora	32	6		
6-Motivou, estimulou a comunicação do grupo	25	13		
7-Motivou a equipe para um aprendizado	23	13	2	
8-Apresentou domínio do assunto	29	9	1	
9-Pontualidade	30	8		
10-Participação do grupo	16	21		
11-O treinamento atendeu suas expectativas	24	13	1	

As condições globais indicam que a maioria avaliou sua participação com alto envolvimento (boa e ótima). Todos os participantes perceberam mudanças significativas em suas vidas pessoais e profissionais: veja as respostas dadas às perguntas abertas e às fechadas.

O processo de aprendizagem é comprovado no novo tipo de postura profissional que foi percebido dentro da empresa, pela supervisão técnica e pelos próprios clientes. A empresa mantém uma avaliação de satisfação do cliente, feita por telefone, há mais de três anos, mas somente há anos é que mantém os resultados em forma de gráfico. Pode-se analisá-los no anexo.

O que mais chamou a atenção da supervisão técnica foi: “que após os encontros de desenvolvimento pessoal, os funcionários passaram a enxergar mais os clientes.”

O próprio grupo confirma ter sentido e percebido mudanças em seus comportamentos; veja as respostas dadas às perguntas nº 12; 13;14, que seguem abaixo.

As respostas dos funcionários foram transcritas literalmente.

12- O que você **mais gostou?**

- Desempenho do grupo
- Melhoria na comunicação
- Melhoria no relacionamento do grupo
- Auto-analise
- Assuntos discutidos

- Sinceridade
 - Integração
 - Espaço para se expor
 - Dinâmicas
 - Discutir assuntos do dia-a-dia
 - Conhecer melhor o colega de trabalho
 - Todos os encontros foram importantes e a cada encontro descobrir novas formas de encontrar novas qualidades para melhorar a minha vida
 - Busquei aproveitar tudo o que a instrutora nos passou
 - De poder expor o que pensamos
 - De poder pensar a respeito de mim mesma e meu relacionamento com as pessoas
 - Debates
 - De entender que precisamos escutar mais os outros e prestar atenção em nos mesmos
 - Todo curso
 - Das expressões espontâneas do pessoal
 - Brincadeiras
 - Gostei de ter oportunidade de me conhecer melhor e também conhecer os colegas
 - Lições que servem tanto para a vida como para o serviço da integração e aproveitamento do grupo
 - Das brincadeiras em grupo, que estimulam a união do grupo
- 13- O que você **não** gostou?
- Nada

- Horário à noite
- Dos que pararam³⁰
- Criticas do grupo para um funcionário ausente
- Gostei de tudo
- tudo me satisfaz
- não houve nada que não gostasse
- O grupo que começou não ter chegado junto até o fim
- Quarta-feira sempre tem jogo na TV.
- Brincar de cega
- De não ter tido maior explicação antes de começar o curso
- Das 4ª feira que eu estava tão cansada e não conseguir ter bom desempenho

14- Críticas e/ou sugestões?

- Integração de clinica e laboratório
- Mais horas de curso
- Novos encontros
- Trabalhos por setor desse tipo
- Encontro com todo o grupo para se conhecerem melhor
- De 3/3 ou de 6/6 meses novos encontros
- Continuar reuniões
- Conhecer e dialogar com todos os funcionários
- Outros cursos

³⁰ No 3º grupo, a partir do 3º encontro/2000, quando não era mais obrigatório o comparecimento, aproximadamente, 40% pararam.

- Mais encontros para debates deste nível para favorecer crescimento pessoal de cada um de nós. Sugiro que sempre façamos cursos desta espécie e principalmente com a mesma instrutora. Sugestão para a direção da empresa: dar aos funcionários mais oportunidades como esta
- Gostaria de ter mais desses tipos de cursos
- Outros encontros como, ou melhor, que esse (aprimoramento)
- Fazer análise individual em (fulano)³¹
- Sugiro que o curso tenha continuidade.
- Que sejam aceitas nossas reivindicações que tomadas as providências necessárias.
- Mais curso para melhorar relacionamento pessoal e do grupo
- Solucionar questões pendentes.

As sugestões confirmam o grau de satisfação e envolvimento do grupo para com o trabalho , principalmente quando sugerem que se tenham mais encontros; desse nível ou em nível superior.

No final do terceiro encontro do ano/2001, foi entregue um questionário de avaliação dos encontros, onde as pessoas não precisavam assinar ou se identificar. O questionário foi entregue aos participantes para que eles levassem para casa e com calma respondessem. Nem todos os participantes retornaram o questionário.

³¹ Esta pessoa estava querendo que o fulano fizesse terapia porque o considera problemático.

Avaliação feita pelo Grupo/ 2001 sobre o trabalho realizado:

Quadro 16: Questões fechadas/ 2001

Questionário/ Perguntas	Fraca		Satisfatório		Excelente	
	1	2	3	4	5	
1- Em termos gerais, como é que você classifica o seu nível de satisfação em relação a esse curso?			4	15	9	
2-Classifique o material didático utilizado	1	1	10	10	6	
3- Como você classifica o local			8	12	8	
4- Como você classifica a facilitadora			4	5	17	
5- Esses novos conhecimentos têm sido utilizados no seu dia a dia		1	2	11	14	
6- Melhorou o nível da comunicação do grupo?		1	11	10	4	
7- Melhorou o seu nível de comunicação?			9	14	5	
8- As dinâmicas utilizadas pela facilitadora durante o treinamento foram?			4	10	13	
9- A capacidade de ouvir e tentar compreender o que os outros dizem, como você classifica?			9	10	9	

Questões Abertas/ 2001:

10- o que você achou **mais** proveitoso?

- Todo o curso foi ótimo
- A percepção de como podemos mudar e nos conhecer melhor para sermos mais felizes
- Todo curso que promove o autoconhecimento é bastante proveitoso
- As dinâmicas de grupo , discussões
- Nos proporciona uma chance de pensar sobre nós mesmos e nossas deficiências
- A pouca união do grupo
- Não tenho nada específico
- Foi saber que auto-estima depende de cada um
- Achei mais proveitoso, o modo como a facilitadora mostrou nos como cada um era
- Achei tudo proveitoso, pois uma coisa leva a outra tudo o que é dado você põem em pratica de alguma forma
- Verdades
- Os primeiros encontros
- O espaço que tivemos para expor nossas idéias.
- Poder falar um pouco de mim
- Pouco que participei valeu eu aprendi
- Comunicação entre pessoas
- As dinâmicas
- Poder me conhecer melhor

- Conhecer melhor o companheiro
- Os debates
- O dia do “limite”, ou seja pude perceber até onde posso ir com determinado colega de trabalho
- O trabalho de auto-conhecimento
- A comunicação
- Os debates entre os grupos

11- o que você achou **menos** proveitoso?

- Não houve
- Nada que eu lembre
- Pouca participação por parte dos alunos
- Nada
- Procurei tirar proveito de tudo o que nos foi repassado
- Nada
- Nada a relatar
- Intrigas quando sabem da verdade
- O penúltimo encontro
- O mural que foi feito das qualidades e defeitos³²
- A falta de seriedade entre os colegas³³
- Falar tudo o que eu pensava

³² É uma referência a dinâmica: Feedback, que se encontra no anexo nº 8.1.11.

³³ Idem, pois nesta dinâmica no primeiro grupo, uma pessoa colocou defeitos, no mural e não se identificou. Gerou um clima tenso, mas foi trabalhado posteriormente.

- Os participantes com o curso acabaram se conhecendo melhor
- Achei tudo proveitoso, pois crescemos
- As pessoas não falarem tudo o que pensavam
- Não falavam tudo o que se passa
- Nada
- Toda a dinâmica foi proveitoso. Não tem nada que seja menos proveitoso nesse encontro

12- O Que eu ofereci ao grupo?(como me mostrei nos encontros)

- Muita experiência no assunto
- No começo, muito retraída.
- Você é uma pessoa muito calma, verdadeira, transmite muita confiança é paz de espírito. Eu tinha vontade de ficar mais tempo ouvindo você falar. Eu sou uma pessoa visual, e é muito agradável prestar atenção (ouvi-la) em uma pessoa tão bonita como você
- Acho que aberta ao dialogo
- Tentei passar para o grupo um pouco de mim mesma e meus conhecimentos pessoais
- Nada
- Demonstrei interesse nas aulas
- Oportunidade de conhecimento disposto ao diálogo
- Não estava muito bem nos 2 últimos dias do curso, mas procurei me esforçar ao máximo nas atividades em grupo
- Participativa, atenta e tentei ser o mais aberta e receptiva, para críticas e aprendizado possível

- Razoável não conseguir falar tudo que eu gostaria
- Participei do grupo em todas as dinâmicas
- Colaboração
- Interesse para ouvir
- Chance de melhorar
- Me mostrei aberta à ouvir mas pouco para falar
- Não fui muito participativa mas prestei bastante atenção
- Eu colaborei bastante, debati vários assuntos mexeu muito comigo
- Tímida
- Os meus interesses
- Minha presença
- Sempre tentando compreender e escutar a opinião de meus colegas
- Colaborei. Comunicação
- Me comuniquei
- Receptiva e satisfeita com o que aconteceu na ocasião do encontro.
Participativa e feliz por estar naquele momento, com aquelas pessoas

13- o que o grupo ofereceu para mim?

- Comunicação
- Maior experiência para o seu trabalho de psicóloga e para o seu mestrado, e a oportunidade de mais um desafio
- Demonstrou seus problemas
- Momentos de reflexão, de descontração e uma possibilidade de melhoria em meu modo de agir

- Nada
- Diferentes formas de agir e se comunicar
- Crescimento comunicativo
- Uma nova experiência de vida
- Companheirismo sinceridade, praticidade e que a união faz a força. Que só ninguém vive e nem sobrevive
- Muitas coisas, com certeza, busquei levar para o dia a dia e isso esta me ajudando muito
- Conhecimento
- Informações
- Conhecimento
- Melhorou muito o meu nível do meu próprio conhecimento. Através dos meus amigos
- Muitas coisas boas para eu conviver no meu dia a dia
- Momentos de brincadeiras, descontrações
- Experiências novas
- Conhecimento pessoal de cada um
- Uma terapia de grupo, onde pude me expor e tentar conhecer mais com quem trabalho
- Comunicação
- Melhorou bastante no meu dia a dia
- Oportunidade de conhecer e entender um pouco mais os colegas

Observação: As respostas foram transcritas literalmente.

Quadro 17: Auto-avaliação do aumento do seu próprio conhecimento

	20%	40%	60%	80%	100%
14- EM QUE GRAU HOVE UM AUMENTO DO SEU PRÓPRIO CONHECIMENTO?		2	5	18	3

A verdadeira transformação individual (parte) tem que ser interna; ou seja, de dentro para fora, para que se altere ou comece a fazer diferença num grupo(todo). Aquilo que se vive não se esquece.

Nos encontros, foi destacada a valorização das experiências vividas no aqui e agora, e o resultado disso foi mais contato, mais comprometimento entre os funcionários. Levando-os a participar de maneira inteira, podendo assim tomar posse de seu próprio sucesso. No início, o resultado foi surpreendente, pois ficaram muito visíveis as diferenças no comportamento da equipe, surpreendendo a direção e a supervisão técnica e os próprios envolvidos no processo.

No entanto, ao final do trabalho, olhando-se tanto para as respostas fechadas, quanto para as abertas, percebe-se um grau de satisfação de "ótimo" para "excelente", juntamente com a observação durante os encontros, vê-se que os resultados não surpreenderam tanto como no primeiro impacto, devido ao longo destes os funcionários demonstraram estar gostando de estarem ali participando e relataram diversas vezes, casos em que o curso ajudou em suas vidas diárias. Disseram ainda, que as relações dentro da empresa tornaram-se mais acessíveis .

Outro fator importante é que eles mesmos solicitaram mais encontros para o próximo ano.

Os líderes tiveram e têm um papel importante em todo esse processo de desenvolvimento pessoal, pois agiram como “maestro” de suas equipes, ora fazendo-nas “desafinarem” ora “afinando-as” como uma banda de Jazz – criativa e comprometida.

As equipes, por sua vez, exigiram e questionaram bastante os líderes. Logo quando se vive um processo de crescimento onde mudanças podem ocorrer, tem-se que refletir que existe um fator interno que faz parte do processo de questionamento e reflexão do novo. O que Minicucci (2002, pg.32) *apud* Levin explica :

“(...) até certo ponto, o indivíduo tem seus objetivos pessoais. Precisa de suficiente espaço de movimento livre no interior do grupo para atingir tais objetivos e satisfazer às próprias necessidades.

Os objetivos do grupo não precisam ser idênticos aos objetivos do indivíduo, mas as divergências entre o indivíduo e o grupo não podem ultrapassar determinados limites, além dos quais um rompimento entre ambos é inevitável.”

Considerando-se todo esse processo de desenvolvimento pessoal como algo novo no campo psicológico do Grupo Ciência, pode-se validá-lo com esses resultados obtidos acima, como um trabalho de alcance processual positivo e transformador.

6.CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A partir do final do século XX, um dos maiores desafios que as empresas vão enfrentar no novo milênio será o de atrair e manter funcionários talentosos. Roger Herman afirma, em seu livro *"Keeping Good People"* (1999) que uma equipe formada de pessoas preparadas e, principalmente, satisfeitas, é o mais valioso recurso que uma empresa pode ter.

As vivências de desenvolvimento pessoal realizada com os funcionários, procuram clarificar o grau de envolvimento e relacionamento entre as pessoas do Grupo Ciência.

Na maioria, as pessoas que realmente se comprometeram, obtiveram maior fluidez em seu desempenho profissional e pessoal. Alcançaram menos ruídos em sua comunicação e antigas mágoas puderam ser trabalhadas, esclarecidas e re-elaboradas.

A maioria das lideranças, depois do impacto das críticas, pôde ver que estas foram construtivas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Pararam, refletiram e se reciclaram para o novo. Passaram a ser pessoas mais acessíveis e desfizeram velhas crenças; puderam também demonstrar confiança em apoio para a sua equipe. Esse modo de lidar com as dificuldades ou as facilidades é descrito como um processo de constante contato, *awareness* e auto-responsabilidade, onde cada pessoa (figura) e o próprio grupo (fundo) como um

todo, apropriaram-se instrumentalmente do novo conhecimento e assim puderam modificar a realidade atual.

O mundo de cada pessoa é percebido e revestido de significados, segundo os quais, pauta-se o seu comportamento. Baseado neste pensamento, o sistema organizacional também é fruto de seu significado e este estava “preso” em padrões específicos de funcionamento. Isto não significa uma “má forma” ou “boa forma” de funcionar, mas simplesmente que manifestava a melhor forma de funcionamento de que era capaz naquele seu ciclo de vida.

Claro que outros padrões se formam e se transformam de uma forma mais fluida, e não mais tão “patológica”, porquê agora existe mais consciência da auto-responsabilidade, autoconhecimento, auto-respeito por aquilo que se faz. Fazendo um paralelo com o processo terapêutico familiar, Zinker (2001, pg.52) explica o que é “patológico” num grupo:

“A patologia é conceituada como uma interrupção do processo – um impasse – que, por sua vez, é apenas parcialmente bem-sucedido na solução do problema. Desse modo, todo “sintoma”, toda “doença”, todo “conflito” é um esforço para tornar a vida mais tolerável, mais possível de ser vivida, embora nós e as pessoas que amamos paguemos um alto preço por essas interrupções patológicas. Quando um casal ou uma família ficam empacados na solução de problemas, repetindo seus fracassos indefinidamente, isto está interrompendo seu ritmo de afastamento e de aproximação .”

Preciso me afastar para poder olhar de outro ângulo o conflito ou o problema e, então, posso me aproximar de uma nova forma com um novo olhar.

Cada grupo tinha sua própria identidade de funcionamento, independentemente de estarem na fase de inclusão, controle ou abertura. Funcionava como um campo cristalizado em suas resistências. Por exemplo:

- Um dos grupos era extremamente controlador, existia um estado de não diferenciação entre eles; se acontecesse alguma coisa com alguém, todos sofriam juntos; se alguém chegasse de “cara triste” todos ficavam tristes e se ele não quisesse contar, era pior ainda, porquê achavam que a pessoa estava chateada com eles. Com os encontros, os funcionários puderam se diferenciar um do outro e passaram a fazer um contato mais real. Se alguém chegasse triste, eles não ficavam mais tristes e sim disponíveis para poderem ajudar o amigo; se preocupavam, mas respeitavam a dor, o silêncio dele, em vez de sentirem por ele.
- Em outro grupo, a liderança tem ainda uma forte tendência ao não fechamento das situações, procurando deixar “sempre em aberto”. O grupo acompanhava o mesmo tipo de modelo desempenhado pelo líder.
- Entretanto se a pessoa ou o grupo não assume o compromisso consigo mesma, as conseqüências serão as dificuldades em se pôr em prática a ação.

- Em outro grupo, a energia produtiva era desviada através de muita brincadeira, na evitação do contato com as necessidades do grupo e as suas próprias necessidades, desejos e sentimentos. Evitava-se assim a experiência presente do encontro consigo mesmo e com o outro; foi, sem dúvida o grupo mais difícil para a facilitadora se incluir e deles se incluírem também.
- Houve um grupo que era composto por mulheres na faixa etária de 18 a 30 anos, onde elas não eram rígidas em suas defesas e estavam abertas ao novo, tomavam iniciativa e se entrosavam dentro do respeito e afeto mútuo. Esse grupo é o que está mais próximo de se tornar *intrapreneur*.

Nos encontros vivenciais ocorrem três processos respectivamente: intrapessoal, interpessoal e do grupo como um todo; gerando transformações também nos três níveis.

Não se pode esquecer que a maneira de agir é um reflexo do que se pensa. Logo, sem essa base de auto-imagem e da ampliação da visão do todo, não é possível o autodesenvolvimento e a auto-realização como um aprendizado constante. À medida que a pessoa descobre o mecanismo pelo qual ela se aliena de si mesmo e de seu ambiente, aprende a se auto-olhar e a olhar o mundo. Como diz Spangenberg (1996, pg.20):

“ao recuperar o contato com suas fronteiras, o paciente recupera sua capacidade de “dar entrada” a novas experiências a seu “ser no

mundo”. **A vida deixa de ser algo que acontece, para ser algo que ele produz³⁴**. Dessa forma, o processo de mudança está assegurado...”.

Dizer que se transformaram funcionários em *intrapreneur*, não foi possível ainda, mas houve transformações muito significativas no todo.

Os integrantes do grupo puderam ser seus verdadeiros e únicos dirigente, o que significa também poder ser produtor de sua empreitada dentro e fora da organização, gerando mais autonomia própria. Começando, assim, lentamente um processo de empreendedorismo interno, que significa: ter iniciativa, aproveitar as oportunidades, entender de relações, capacidade de realização, visão ampliada do todo e flexibilidade. É claro que o grau dessas competências varia de acordo com o grau de comprometimento com que cada um viveu e aproveitou este processo de desenvolvimento pessoal. Algumas pessoas mudaram muito, mas não se pode afirmar que se transformaram em empreendedores internos.

O quadro 18 sintetiza, as características que se procurava desenvolver por encontro e os objetivos obtidos neles.

³⁴ grifo da autora do trabalho e não do autor.

Quadro18: Resultado Geral dos Encontros

CARACTERÍSTICAS DOS ENCONTROS	OBJETIVOS ALCANÇADOS
1- ENCONTRO INICIAL:	1- ENCONTRO INICIAL:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação semi-estruturada ▪ Papel do facilitador de observador e interventor ▪ Criando sinergia no grupo ▪ Esclarecendo processo de trabalho ▪ Encontro orientado para o aprendizado ▪ Trabalhar sentimentos pela obrigatoriedade do 1º encontro ▪ Criar interesse pelo trabalho ▪ Sigilo ▪ Levantamento do perfil do grupo ▪ Respeito a identidade individual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de inclusão da facilitadora ▪ Processo de inclusão do grupo ▪ Quebra de paradigma que trabalho com psicólogo é ruim ▪ Formação de aliança com o grupo ▪ Decisão do grupo pela continuidade dos encontros ▪ Clima de confiança ampliado ▪ Comportamento pro-ativo ▪ Flexibilidade ▪ Iniciativa ▪ Início do processo de escuta Expressar sentimentos
2- O PROCESSO DOS ENCONTROS	2- O PROCESSO DOS ENCONTROS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de laços afetivos positivos ▪ Busca de controle. ▪ Início da identificação enquanto grupo ▪ Disputa ▪ Respeito mútuo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhar responsabilidades ▪ Competição ▪ Liderança ▪ Processo de escuta ▪ Expressar sentimentos

3- FECHAMENTO	3- FECHAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição enquanto grupo ▪ Integração emocional ▪ Sentimentos positivos ▪ Maior <i>awareness</i> ▪ Cooperação ▪ Comprometimento ▪ Equipe integrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afetividade ▪ Crescimento pessoal ▪ Crescimento profissional ▪ Melhor desempenho na comunicação ▪ Formação de pares ▪ Processo de escuta ampliado ▪ Cooperação

As empresas precisam se preparar para proporcionar um ambiente de trabalho aberto onde as pessoas possam criar, sugerir e compartilhar. Geralmente, o sistema institucional impede a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho e de se resolver os problemas técnicos e de relacionamentos. Isto leva, a médio e a longo prazo, um empobrecimento do desempenho organizacional. Qualquer empresa precisa estar sempre envolvida em um ambiente de aprendizado constante, que estimule o crescimento pessoal e profissional de seus profissionais, mantendo-os sempre motivados.

Os funcionários sentiram que faziam parte de um grupo e que podiam contribuir para o seu crescimento, pois eles desejam mostrar sua competência, se desenvolver profissionalmente e, principalmente, saber que eles fazem diferença na soma do todo.

Esse processo de *awareness* traz oportunidade e responsabilidade de escolha consciente, o que alguns filósofos chamam de **livre-arbítrio**, à medida que a pessoa percebe seus desejos e necessidades, faz uma melhor escolha para ela mesma e para os membros do seu grupo. Este é um processo que não se esgota nunca; para Moscovici (2001, pg.105): “o processo de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento não tem fim enquanto se vive.”

As pessoas são recursos vivos, complexos, diversificados, e estão sempre mudando de forma processual e dinâmica, trazendo consigo sua história de vida, seus sonhos para o futuro.

A capacitação de desenvolvimento pessoal gera custos para as organizações; e por isso, muitas vezes não recebe apoio suficiente. Entretanto, qualquer organização que quer ser uma organização do futuro, não pode ficar presa ao velho paradigma mecanicista. Precisa sim perceber que a utilização desse tempo, “gasto” com os funcionários, é, na verdade estratégico, trazendo um retorno qualitativo a curto e a longo prazo.

O futuro pertence às organizações que se relacionam como redes de equipes multifuncionais, pois a finalidade de qualquer organismo (empresa ou indivíduo) é balancear e integrar o seu crescimento. E a grande vantagem competitiva é, justamente, investir na capacitação do capital estrutural, porque tal investimento aumenta a motivação, a comunicação e a flexibilidade frente ao novo, gerando mais criatividade e mais tolerância entre a equipe.

O processo já foi iniciado; daqui para frente, é preciso dar continuidade a esse tipo de trabalho sistemático. Buscar ainda o desenvolvimento específico daquelas características empreendedoras, principalmente, com o grupo que está mais próximo de se tornar empreendedor interno.

Sugestões para pesquisa futura:



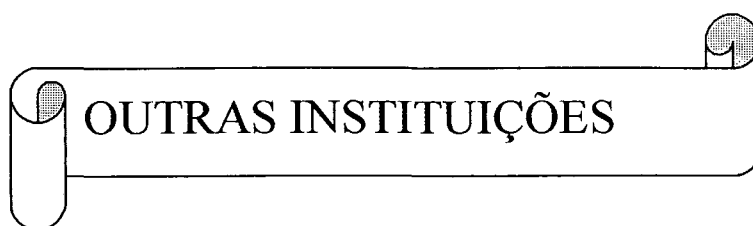
GRUPO DE MULHERES

- Houve um grupo constituído só por mulheres, faixa de idade entre 18 e 30 anos. Tal grupo foi o que se percebeu maior mudança de comportamento e maior iniciativa entre elas. Levando-se a supor que seria o grupo com potencial de transformação para *intrapreneur*. Tal hipótese poderia ser confirmada em um futuro estudo.



MAIOR N° DE ENCONTROS

- Se o resultado foi positivo com um número pequeno de encontros, que efeitos teriam se o trabalho fosse realizado com um maior número de encontros. Por exemplo de 20 a 40 encontros em um ano.



OUTRAS INSTITUIÇÕES

- Sugiro que se faça outros trabalhos como este em outras empresas para que se possa comparar os resultados.
- Sugiro trabalho de desenvolvimento pessoal em outros campos: com alunos das primeiras fases do 3º grau, ou do ensino médio; com equipe hospitalar, etc.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLESSANDRINI, Cristina D. Oficina Criativa e Psicopedagogia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

ANDREOLA, Balduino A. Dinâmica de Grupo: jogo da vida e didática do futuro. Petrópolis: Vozes, 1983.

ANTUNES, Celso. Manual de Técnicas de Dinâmica de Grupo de sensibilização de Ludopedagogia. 9ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

BADER, Gloria E. Avaliando o Desempenho das Equipes. São Paulo: Futura, 2000.

BANDEIRA, Célia e MELIN, José. Artigo: A importância do Empreendedorismo no Novo Milênio. Anais do 2º Congresso Nacional de Empreendedorismo, outubro de 2001.

BAUER, Rubens. Gestão da Mudança. São Paulo: Atlas, 1999.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. . Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRANDÃO, R. Carlos (org.) Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, 1999.

BRIDGES, William. Criando Você % Cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BUROW, Olaf-Axel. Gestaltpedagogia: um caminho para a escola e a educação.

São Paulo: Summus, 1985.

CABRAL, Álvaro. Dicionário de Psicologia e Psicanálise. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

CAMPOS, Vera Felicidade. A Mudança em Psicoterapia Gestaltista.. Rio de Janeiro: Zahar, 1973

CAPRE, Fritjof. Teia da Vida: Uma compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1983.

CARVALHO, Antonio Vieira. Aprendizagem Organizacional: em tempos de mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTILHO, Áurea. Dinâmica de Grupo e Psicoterapia de Grupo. Pernambuco: FASA, 1982.

_____. Construindo Equipes para Alto Desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CAVIEDES, Miguel. Dinâmicas de Grupo. São Paulo: Paulinas, 1979.

CHAMAT, Leila S. Relações Vinculares e Aprendizagem: um enfoque psicopedagógico. São Paulo: Vetor, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAZOTTI, 2000

CUNHA, R.V. Profissão: Empreendedor social. São Paulo: Você S.A., p.28-31, jan.2001.

_____. O Capitalista Social. São Paulo, Você S.A., p.60, jan.2001b.

DAVENPORT, Thomas O. Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001

DE MARI, J. Bê-á-bá para Empreendedores. São Paulo: Você S.A., p.28-31, jan.2001.

DE MORI, F. (Org.). Empreender – Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis : Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P.F. Inovação e Espírito Empreendedor – Entrepreneurship. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. Administrando para o Futuro: Os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1996.

FAGAN, Joen e SHEPHERD, I.L. Gestalt-terapia: teoria, técnicas e aplicações. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

FIALHO, Francisco A.P. Introdução ao Estudo da Consciência. Curitiba: Gênese, 1998.

FRAZÃO, Lílian M. A Compreensão do Funcionamento Saudável e Não Saudável. A serviço do pensamento diagnóstico processual em Gestal-terapia. Trabalho apresentado no V encontro Goiano de Abordagem Gestaltica/ maio, 1999.

_____. Ciência da Cognição. Florianópolis: Insular, 2001.

FRITZEN, Silvino, J. Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo. Petrópolis: Vozes, 1º volume, 1998.

_____. Relações Humanas Interpessoais. 3ªed. Petrópolis: Vozes, 1992.

GARCIA-ROSA, Luiz, A. Psicologia Estrutural em Kurt Lewin. Petrópolis: Vozes, 1972.

GINGER, Serge e Anne. Gestalt: Uma terapia do contato. São Paulo: Summus, 1995.

GRAMIGNA, Maria R.M. Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais. São Paulo: Makron Books, 1995.

GRÜNEWALD, Virginia. Grupo de Crescimento Pessoal e Reintegração / Criação Laborativa na terceira idade: auto conhecimento e pensamento ergonômico. Tese de doutorado do Departamento de Engenharia de Produção/ UFSC. Florianópolis, 2001.

JALOWITZKI, Marise. Jogos e Técnicas Vivenciais nas Empresas: guia prático de dinâmica de grupo. São Paulo: Madras, 2001.

HASTORF, Albert H. Percepção de Pessoa. São Paulo: Ed Universidade de São Paulo, 1973.

HERMAN, Roger. Keeping good people. Oakhill Press, 1999.

KAUFMANN, Luiz. Pssaporte para o Ano 2000: como desenvolver e explorar a Capacidade Empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron Books, 1990.

KIRBY, Andy. 150 Jogos de Treinamento. São Paulo: T&D, 1995

KRECH, David e CRUTCHFIELD, S. Richard. Elementos de Psicologia. São Paulo: Pioneira, 1968.

LEWIN, Kurt. Problemas de Dinâmica de Grupo. São Paulo: Cultrix, 1973.

_____. Teoria de Campo em Ciência Social. São Paulo: Pioneira, 1965.

LOPES Maria G. Jogos na Educação: criar, fazer, jogar. São Paulo: Cortez, 2000.

LHULLIER, Louise A. Artigo: Comportamento Assertivo. Brasília: ESAF, 2000

MACDOUGALL, William. The Group mind, artigo: 1928.

MAILHIOT, Gérlid B. Dinâmica e Gênese dos Grupos. São Paulo: Livrara das cidades, 1981.

MARTINS, J. & BICUDO, M.A.V. A pesquisa qualitativa em psicologia – fundamentos e recursos básicos. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.

MILITÃO, Rose & A. Jogos, Dinâmicas & Vivenciais Grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. Técnicas do Trabalho de Grupo. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. Dinâmica de Grupo: teorias e sistemas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1992.

MORENO J.L. Psicodrama. São Paulo, Cultrix, 1975.

MORSE, Janice M. Critical Issues in Qualitative Research Methods. London: Sage Publications, 1999.

MOSCOVICI, Felá. Renascença Organizacional. 3ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

_____. Equipes que Dão Certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. Desenvolvimento Interpessoal. São Paulo: Livros técnicos e científicos Ed. S.A., 3ªed., 1985.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: Pioneira, 1997.

PERLS, Frederick, HEFFERLINE Ralph, GOODMAN Paul. Gestalt-terapia. São Paulo: Summus, 1997.

_____. Isto é Gestalt. São Paulo: Summus, 1977.

_____. A Abordagem Gestáltica e Testemunha Ocular da Terapia. São Paulo: Zahar, 1977.

PIETRONI, Patrick. Viver Holístico. São Paulo: Summus, 1988.

PILARES, Valmir. Recursos Humanos: (des) considerações gerais. São Paulo: Nobel, 1991.

POLSTER, Miriam. Gestalt terapia Integrada. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.

RIBEIRO, Jorge, P. Gestalt-terapia: o processo grupal. São Paulo: Summus, 1994.

_____. Gestalt-terapia de Curta Duração. São Paulo: Summus, 1999.

_____. Gestalt-terapia: refazendo um caminho. São Paulo: Summus, 1985.

ROGERS, Carl. Grupos de Encontro. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

SENGE, Peter. A quinta Disciplina. 7ed. Bester Seller, 1993.

SILVA, N.C.D. artigo: Procedimentos a valorização da formação da cultura empreendedora dentro da universidade: estudo de caso: PUC-Rio. Anais do 2º Congresso Nacional de Empreendedorismo, outubro de 2001.

SANTOS, Patrícia e LEZANA G. Guilherme. As Características do Comportamento do intraempreendedor. Anais do 2º Congresso Nacional de Empreendedorismo, outubro de 2001.

SCHUTZ, William Carl. Psicoterapia pelo encontro. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. Profunda Simplicidade: uma nova consciência do EU interior. São Paulo: Agora, 1989.

SPENCER, J.C. The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: issues of meaning, of context and change. In: archives of Psysical Medicine and Rehabilitation, 74: 119-126, 1993.

STACEY, Ralph,D. Complexity and Criativity in Organizations. São Francisco: Berret-Koehler Publishers,1996.

STEVENS, John. Tornar-se Presente: experimentos de crescimento em gestalt-terapia. São Paulo: Summus, 1977.

TELLEGEN, Therese. Gestalt e Grupos. São Paulo: Summus, 1984.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa – ação. São Paulo: Cortez,1988.

VROOM, Victor H.. Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YONTEF, Gary M..Processo, diálogo e awareness. São Paulo: Summus,1998.

YOZO,Ronaldo, Y. 100 Jogos para grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clinicas. São Paulo: Agora, 1996.

ZINKER, Joseph. El Proceso Creativo en la Terapia guesaltica. Buenos Aires: Paidos, 1977.

_____. A Busca da Elegância em Psicoterapia: uma abordagem gestaltica com casais, famílias e sistemas íntimos. São Paulo: Summus, 2001.

8. ANEXO

8.1 - DINÂMICAS DOS ENCONTROS DO ANO 2000 :

8.1.1- Abertura:

8.1.1.2- Solicita-se que cada pessoa feche os olhos por 2' e perceba como está se sentindo aqui e agora; que tipo de sentimento, emoção está sentindo

8.1.1.3- Rever os principais acontecimentos da semana e qual a relação que eles tinham com o processo vivencial experimentado na semana anterior. Pede-se ao grupo que destaque três fatores importantes desse processo de aprendizagem

8.1.2- Quem é Quem

Processo:

- Solicita-se que os membros participantes formem duplas, preferencialmente com parceiros desconhecidos
- Durante dez minutos as duplas formadas se entrevistam mutuamente
- Voltando ao grande grupo, cada membro fará a apresentação do colega entrevistado
- Ninguém poderá fazer sua própria apresentação

- Cada membro participante deve permanecer atento e verificar se sua apresentação, feita pelo colega, é correta e corresponde aos dados fornecidos
- A seguir, a facilitadora pede ao grupo que se manifeste sobre a apresentação feita pelo colega. Como se sentiram fazendo o exercício e qual o aprendizado conseguido

8.1.3- Quem Sou Eu / Profissional

Processo:

- Selecionar figuras em revistas que expressem como você se percebe como profissional
- Não podem usar palavras, só figuras
- Montar cartazes
- Cada pessoa apresenta o seu cartaz
- Destacar 3 características positivas
- Falar de como se sentiu fazendo
- Facilidades e dificuldades encontradas no exercício
- Reflexão sobre o processo

8.1.4- Palmas

Processo:

- Grupo em pé, andando pela sala, aleatoriamente
- Ao comando da facilitadora – através de palmas – deverão fazer subgrupos, de acordo com o número de palmas. Ex.: 4 palmas = formar subgrupos de quatro pessoas
- Sai do jogo aquele que não conseguir entrar nos subgrupos
- Quem sai fica observando
- Como se sentiram e o que observaram
- Trabalhar o estar dentro/fora do grupo
- Preconceitos e pré-julgamentos
- Comentários

8.1.5- Usando a Criatividade

Processo:

- Formar uma fila num canto da sala
- Passar um por um, para o outro lado da sala.
- Usando uma maneira para passar diferente do que já foi usada.
- Não pode repetir
- Trabalhar auto-percepção; insight
- Comentários

8.1.6- Material Existente

Processo:

- Escrever em 2' uma tarefa individual, com o material existente dentro da sala de treinamento. Ex. lavar as paredes, empilhar as cadeiras, etc.
- Colocar em prática em 1'
- Trabalhar o que é possível e o que é realizável
- Analisar como foi o processo de grupo
- Comentários

8.1.7- Cabra Cega

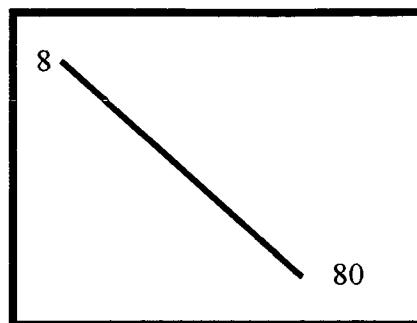
Processo:

- Em duplas.
- Cada um escolhe seu papel de cego ou de mudo
- Cada um deve vivenciar o seu papel com maior fidelidade possível; por ex. o cego pode falar, mas o mudo não pode.
- O objetivo do mudo é guiar o cego durante 30'
- Inverter os papéis; quem é cego vira mudo e mudo vira cego – sem trocar as duplas
- Trabalhar confiabilidade, segurança e comprometimento.
- Comentários

8.1.8- Criatividade: 8/80

Processo:

- Mostrar o cartaz:
- Perguntar o que estão vendo



- Deixar que digam o que estão vendo durante 10';
- Dar a resposta se depois desse tempo não conseguirem perceber que entre o 8 e o 80 tem 72 possibilidades .

- Trabalhar quebra de paradigma e criatividade
- Relacionar com a vida pessoal e profissional
- Comentários

8.1.9- Figura e fundo

Processo:

- Jogo de identificação visual de palavras – veja no final do anexo.
- Folhas ou transparências preparadas e mostradas individualmente para o grupo
- Explicar ao grupo que cada folha representa uma palavra, frase ou expressão e que cada um deverá tentar descobrir o que significam..
- Comentários

8.1.10- Qualidade

Processo :

- Distribuir 1 tarjetas para cada pessoa
- Escrever, sem que ninguém veja, 1 qualidade em cada tarjeta do colega a sua direita
- Entregar sem mostrar para ninguém ao facilitador
- Facilitador mistura-as e ler uma a uma para o grupo e eles têm que perceber a quem pertence àquela qualidade.
- Comentários

8.1.11- *Feedback*

Processo:

- Colocar o nome de cada participante na parede, um do lado do outro.
- Cada pessoa escreve uma característica para cada participante e coloca-se embaixo do nome.
- Comentários

8.1.12- Tarefas de Casa:

Solicitado que cada um refletisse sobre o processo que vivenciavam nos encontros e como isso influenciava, ou não, o seu dia-a-dia.

8.2- DINÂMICAS DOS ENCONTROS DO ANO 2001:

8.2.1- Amnésia

Processo:

- Distribuir etiquetas adesivas em branco, com o papel protetor
- Cada pessoa deve escrever o nome de uma pessoa bem famosa e conhecida na sua etiqueta, sem deixar ninguém ver.
- Pedir para que grudem a etiqueta na testa de outra pessoa sem que esta veja o que está escrito.
- Explicar que todos estão sofrendo de amnésia e não conseguem lembrar quem são.
- Devem circular entre os colegas tentando descobrir quem são, através de perguntas que possam ser respondidas com sim ou não.
- Ver como se sentiram ouvindo o outro dizendo ou confirmando quem são
- Colocar em discussão as dificuldades ou facilidades do exercício
- Comentários

8.2.2- TESTE: Auto-estima

Pontue de 0 a 4 às frases abaixo de acordo com sua aplicabilidade:

0 = totalmente inaplicável no meu caso

1 = ligeiramente ou parte do tempo aplicável

2 = bastante ou metade do tempo aplicável

3 = fundamentalmente aplicável

4 = totalmente aplicável

() 1. Acho que não tem ninguém melhor que eu.

() 2. Me sinto completamente livre de sentimentos de vergonha e culpa.

() 3. Sou uma pessoa feliz e despreocupada.

() 4. Não sinto a menor necessidade de demonstrar que sou melhor que os outros

() 5. Não experimento a necessidade de que as pessoas me aceitem ou que lhes agrada o que eu faço.

() 6. A perda material não me incomoda nem me faz sentir inferior.

() 7. Me sinto tranqüila e amistosa comigo mesma.

() 8. Me sinto à vontade com pessoas estranhas.

() 9. Não me sinto ferida por opiniões negativas a meu respeito

() 10. Não necessito de elogios para me sentir melhor.

() 11. Me faz bem saber que os outros fazem sucesso.

() 12. Não sinto a necessidade de agradar continuamente aos outros.

RESULTADO:

0 – 18 ⇒ Auto estima baixa

19 – 28 ⇒ Pode melhorar

29 – 35 ⇒ Melhor auto estima

39 – 48 ⇒ Tem que tomar cuidado para não virar egocentrismo

8.2.3. Como me Vejo

Processo:

- Distribuir 12 tarjetas para cada pessoa
- Explicar que você vai pedir para que cada um pense em si mesmo em diversas situações
- Pedir que cada um escreva 6 coisas que gosta em si e 6 que não gosta.
- Formar par com os participantes e convidá-las a discutirem as diferenças
- Convidar quem quiser dizer qualquer coisa livremente ao grupo inteiro
- Comentários
- Trabalhar como aparentes pontos negativos podem se transformar em positivos

8.2.4. Percepção do Outro

Processo:

- Dividir o grupo em dois

- Fazer duas filas, uma de frente para a outra
- Formar o par com o colega da sua frente
- Durante 2', um observa o outro em silêncio
- Pede-se que fiquem de costas um para o outro e troquem 3 coisas em si mesmo
- Pede-se que virem de frente de novo e observem por mais 2' em silêncio
- Dizer para o outro o que observaram
- Trabalhar como se sentiram fazendo
- Comentários

8.2.5- Escultura

Processo:

- Faça dois círculos concêntricos com os participantes, um de frente para o outro.
- O círculo externo é formado por “escultores”, e o interno se compõe de “matéria prima”.
- Peça que fiquem atentos a suas emoções.
- Convide os escultores a moldarem o material de uma forma que lhes seja agradável.

- Peça para que o círculo de escultores ande uma pessoa no sentido horário e que cada um olhe para a escultura que agora têm diante de si, e faça alterações, se quiser.

Repita o processo até o círculo ter dado a volta completa.

- Inverta os papéis após uma rodada completa.
- Comentários

8.2.6- Náufrago

Processo:

- Quando inicia-se o exercício os participantes não podem mais conversar entre si
- Dividir o grupo em subgrupos aproximadamente com o mesmo número de pessoas.
- Explicar que todos irão participar de um cruzeiro marítimo. “Começa a viagem” Após um determinado tempo, comunicar que o navio está afundando, que todos têm que se encaminhar para os botes e que a tripulação é altamente treinada e vai dar as instruções de salvamento.
- A equipe de salvamento avisa que nesse tipo de resgate, em alto mar, a equipe de terra leva em média 30 dias para encontra-los, segundo pesquisa feita pela marinha. A água é muito fria e cada bote tem mantimento para 30 dias entretanto existe X pessoas por bote e neles cabem apenas (X-1) .

- As pessoas vão ter que escolher um para ficar fora do salvamento (vai morrer).
- Procurar criar uma tensão durante o exercício
- Não podem dizer o nome de ninguém que deixarão fora do bote até o final do exercício.
- Cada pessoa tem 2' para fazer a sua justificativa sem que ninguém mais fale, só ela mesma, ninguém pode contestar, dar palpite, pois cada um vai ter 2' para falar sem ser interrompido.
- Quem não quiser falar pode fazê-lo, mas nesse período fica-se em silêncio
- Faça a rodada até que todos tenham falado ou ficado em silêncio e lembre que a tripulação avisou que um deles deve sair, senão fica difícil que sobrevivam, pois não terão comida para todos
- Quando tiver terminado a rodada, avise que vai repetí-la dando agora a metade do tempo inicial, para que se alguém quiser falar mais alguma coisa mudar de opinião no seu discurso pode fazê-lo.
- Acabando a segunda rodada, dê mais 1' para pensarem no nome de alguém.
- Após esse tempo, avise que um avião passava pelo local na hora do acidente e avisou a equipe de salvamento terrestre e que todos estão salvos
- Pedir que não se diga o nome de quem haviam pensado

- Agora todos podem falar de como se sentiram fazendo o exercício
- Quem pensou em tirar a si mesmo, trabalhar com tal pessoa como foi fazer essa escolha e quais os motivos que a levaram a fazê-la.
- Ver com grupo se existia outra saída para se levar x em vez de x-1
- Trabalhar pensamento abundante x limitante
- Trabalhar espírito de equipe x grupo de pessoas
- Comentários

8.2.7- Caminhada.

Processo:

- Pedir 2 voluntários
- Pedir que cada um fique num canto da sala e caminhe em direção ao outro.
- Não falar quando devem parar; deixar que cada um perceba o seu limite
- Perguntar para eles como foi o critério usado para parar; quais eram suas expectativas
- Perguntar ao grupo o que observaram
- Fazer ponte de como essa simples caminhada tem em comum com o seu modo de trabalhar, de se relacionar. Ver quem se identificou com algum deles
- Comentários

8.2.8- TESTE: Visual; auditivo e cinestésico

Descubra a sua maneira preferida de se relacionar com o mundo. Escolha as sentenças que você concorda.

No final some os pontos de cada parte e veja qual é a sua maior tendência.

V= visual A= auditivo C= sinestésico

TIPO: V

- 1- Quando não tenho nada para fazer à noite, gosto de assistir à televisão.
- 2- Uso imagens para me lembrar de nome de pessoas .
- 3- Gosto de ler livros e revistas.
- 4- Prefiro receber instruções por escrito do que oralmente.
- 5- Escrevo listas de coisas que tenho para fazer.
- 6- Sigo rigorosamente as receitas quando estou cozinhando.
- 7- Consigo montar miniaturas e brinquedos com facilidade se seguir as instruções escritas
- 8- Cuido muito de minha aparência
- 9- Gosto de ir as exposições artísticas e a museus.
- 10-Mantenho uma agenda, onde registro o que faço.
- 11-Todos os meses assisto a dois ou mais filmes.
- 12-Gosto de observar as pessoas.
- 13-Sempre mando consertar o mais rápido possível os arranhões do meu carro.
- 14-Não tenho boa impressão de alguém se ele não estiver bem vestido.

15-Consigo localizar-me com facilidade numa cidade novo se eu tiver um mapa.

TOTAL DE PONTOS: _____

TIPO: A

- 1- Gosto de ouvir música quando não tenho nada para fazer à noite.
- 2- Para lembrar o nome de alguém, eu repito várias vezes para mim mesmo.
- 3- Gosto de longas conversas.
- 4- Prefiro que meu chefe me explique algo oralmente do que escrito.
- 5- Uso rimas para me lembrar de coisas.
- 6- Sou bom ouvinte.
- 7- Prefiro saber as notícias pelo rádio do que pelos jornais ou revistas.
- 8- Falo bastante comigo mesmo.
- 9- Prefiro ouvir uma fita cassete sobre um assunto a ler sobre ele.
- 10-Sinto-me mal quando meu carro faz um barulho estranho.
- 11-Compro muitos discos e fitas gravadas.
- 12-Gosto de assistir a concertos e a apresentações musicais.
- 13-As pessoas dizem que falo de mais.

14-Converso com meu cão ou gato.

15-Prefiro fazer palestra sobre um tópico a escrever um artigo.

TOTAL DE PONTOS: _____

TIPO:C

- 1- Gosto de fazer exercícios físicos.
- 2- Quando estou com olhos vendados consigo distinguir os objetos pelo tato
- 3- Gosto de estar ao ar livre.
- 4- Tenho boa coordenação motora.
- 5- Tenho tendência ganhar peso.
- 6- Compro certas roupas porque gosto do toque do tecido.
- 7- Gosto de criar animais de estimação .
- 8- Toco nas pessoas quando estou conversando com elas.
- 9- Quando eu era criança fui carregada no colo e acariciada
- 10-Aprecio mais praticar do que assistir esportes.
- 11-Gosto de tomar banho quente no fim do dia.
- 12-Eu realmente gosto de ser massageado.
- 13-Sou um bom dançarino.

14-Gosto de levantar-me e me espreguiçar com frequência.

15-Se eu tiver tido um dia ruim, meu corpo fica tenso.

TOTAL DE PONTOS:_____

O que tiver maior número de pontos , será sua maior tendência.

8.2.9- Palavras

Processo:

- Distribuir lápis e papel
- Explicar que cada um terá 1' para escrever, sem conversar ou colar do colega
- Pedir que cada um escreva tudo que lhe vier a cabeça a partir da a palavra : sexo
- Marcar o tempo e solicitar a todos que leiam para o grupo
- O objetivo é descobrir uma palavra que todos tenham escrito
- Trabalhar as diferenças individuais, porque mesmo uma palavra em comum pode ter significados diferentes
- Comentários

8.2.10- Percepção x Alucinação

Processo:

- Grupo sentado, em círculo voltado para dentro
- Um voluntário para começar e depois segue o da direita de cada um
- A pessoa diz uma frase curta, para o colega da direita
- Este tem que repetir a frase e dizer em seguida o que percebeu de não verbal quando o outro falou.
- O grupo em seguida diz o que percebeu, segue um a um até que todos tenham falado.
- Comentários

8.1.11- Mão na Boca

Processo:

- Colocar música bem alegre
- Pedir que faça tudo que o facilitador falar – e ao mesmo tempo ele vai fazendo os gestos
- O facilitador começa pedindo a todos que: dancem; bata palmas, levante o joelho,....no ultimo ele diz : mão na boca e põem a mão na testa.
- Ver quem colocou a mão na testa
- Trabalhar informação não verbal
- Comentários

8.1.12- Ouvidos Moucos

Processo:

- Formar pares A e B e pedir que o B saia da sala.
- Explicar para B , lá fora, que pensem em algo que fizeram nessa última semana que gostariam de contar para A – deixar que fiquem pensando e retorne para sala para falar com A
- Explicar para A que B contará uma história para eles, mas eles podem fazer qualquer coisa menos escutar.
- Comentar o que eles fizeram para demonstrar que não estavam prestando atenção.
- Como B percebeu que estava falando com as paredes e o que fizeram com isso?
- Como se sentiram durante o exercício.
- Comentários

8.1.13- Parábolas

Processo:

Ler no livro do autor :Gilbran Khalil Gibran , uma parábola

A escolhida foi: O Louco, pg. 29

O Louco

Foi no jardim de um hospício que encontrei um jovem de face pálida e formosa, e cheia de espanto.

Sentei-me no banco ao seu lado e perguntei-lhe: “por que está aqui?”

E ele olhou-me, admirado, e disse: “É uma pergunta indiscreta; contudo, vou responder-lhe. Meu pai queria fazer de mim uma reprodução de si próprio; o mesmo queria o meu tio. Minha mãe pretendia fazer de mim a imagem de seu ilustre pai. Minha irmã considerava seu marido marinheiro como o exemplo perfeito que eu deveria seguir. Meu irmão achava que eu tinha que ser como ele, um excelente atleta.

E meus professores também, o lente de filosofia, e o professor de música, e o de lógica, cada um queria que eu não fosse senão o reflexo de sua própria face.

Desta forma, vim para este lugar. Acho mais são aqui. Pelo menos posso ser eu mesmo.”

Depois subitamente, virou-se para mim e perguntou: “Mas, diga-me, o senhor também foi trazido a este lugar pela educação e o bom conselho?”

E eu respondi: “não, eu sou um visitante.”

E ele disse: “Ah, o senhor é um daqueles que vivem no hospício do outro lado da muralha.”

8.1.14- “Eu gostei quando....”

Processo:

Colocar essa frase no quadro e pedir que cada um complete com algo que fez Hoje.

Comentários.

8.3- AVALIAÇÃO DO ANO 2000:

Equipe:

Data :

1-Como você avalia carga-horária:

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

2- Como você avalia o local:

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

3- Como você avalia a sua participação

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

4- A qualidade do treinamento

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

5- Nível de comunicação da instrutora

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

6- Motivou estimulou a comunicação do grupo

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

7- Motivou a equipe para aprendizagem

___fraco ___regular ___bom ___ótimo

8-Apresentou domínio do assunto

__fraco __regular __bom __ótimo

9-Pontualidade da instrutora

__fraco __regular __bom __ótimo

10- O que você mais gostou?

11- O que você menos gostou?

12- Criticas e/ou sugestões.:

8.4- AVALIAÇÃO DO ANO/2001:

Unidade: _____

Data: ____/____/____

1- Em termos gerais , como é que você classifica o seu nível de satisfação em relação a esse curso?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2- Classifique o material didático utilizado:

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3- Como você classifica o local?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4- Como você classifica a facilitadora?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5- Em que grau houve um aumento do **seu próprio** conhecimento?

Fraco Satisfatório Excelente

20%	40%	60%	80%	100%
-----	-----	-----	-----	------

6- Esses novos conhecimentos têm sido utilizados no seu dia a dia?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7- Melhorou o nível da comunicação **do grupo**?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8- Melhorou o **seu** nível de comunicação?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9- As dinâmicas utilizadas pela facilitadora durante o treinamento foram ?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10- A capacidade de ouvir e tentar compreender o que os outros dizem, como você classifica?

FRACO SATISFATÓRIO EXCELENTE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11-Que eu ofereci ao grupo?(como me mostrei nos encontros)

12- O que o grupo ofereceu para mim?

13- O que você achou mais proveitoso?

14- O eu você achou menos proveitoso?

15- Sugestões:

8.5 Entrevista:

8.5.1- Supervisão Técnica:

1- Você percebeu se os seus funcionários depois do trabalho de desenvolvimento pessoal passaram a tomar mais iniciativa em suas tarefas. Cite 2 exemplos.

2- Tem algum outro tipo de comportamento que se destacou após os cursos de desenvolvimento pessoal? Quais?

8.5.2. Funcionários:

1- Você percebeu mudanças em seu comportamento após o processo dos encontros vivenciais? Que mudanças foram essas? De 2 exemplos.

2- Você percebeu que após o processo dos cursos você passou a ter mais iniciativa no seu dia-a-dia? Buscou novas saídas na sua vida pessoal e profissional.